

Ecommerce

Rencontre avec
Sabrina Herlory Rouget,
PDG d'

AROMA- ZONE



ENQUÊTE
FONCIÈRES COMMERCIALES :
LE TEMPS DE LA STABILISATION



**MELEYNE
RABOT**
(TOO GOOD TO GO
FRANCE)

**LA
COMBATTANTE**

REPORTAGE
La Grande Récré
fait peau neuve



LOGISTIQUE
IA et cloud : des drivers
puissants du génie logiciel

ecommercemag.fr
Toute l'actualité métier
en un scan !



RAJA

N°1 EUROPÉEN DE L'EMBALLAGE

Tout un univers professionnel conçu pour vous !



LE CONSEIL EN DIRECT !



DES INNOVATIONS !



DES PRODUITS
RESPONSABLES !



Étui-croix

Protecteur, grâce à ses rebords
en carton. Adaptable en hauteur
jusqu'à 6 cm.



Film bulles 30% recyclé économique Ø 10 mm RAJA

La protection antichoc universelle.
Souple et léger, pour s'adapter
à tous les produits.



**Papier de calage
en rouleau RAJA**
Idéal pour le bourrage
et le calage des produits
à l'intérieur de vos colis.



01 49 90 49 90 raja.fr

Une offre unique de 12 000 produits en stock pour vous

Depuis plus de 70 ans, RAJA s'impose comme l'expert européen de l'emballage et des fournitures pour les entreprises.

Avec 12 000 produits en stock,
nous répondons à tous les besoins des entreprises industrielles, logistiques, de l'e-commerce ou du commerce de détail.



**LE MEILLEUR RAPPORT
QUALITÉ-PRIX !**



LA LIVRAISON EN 24/48H !



TOUT EN STOCK !

Boîte carton d'expédition simple cannelure brune RAJAPOST

Protectrice :
triple épaisseur de carton
sur les 2 grands côtés.



Pochette matelassée bulles Éco blanche RAJA

Protectrice et antichoc.
Légère, pour des coûts
postaux réduits.



Ruban adhésif en papier kraft standard, 57 g/m² RAJA

L'alternative aux rubans
plastique. Une fermeture
parfaite et une adhésivité
instantanée.



Étiquette d'expédition avec message

Vos messages bien visibles.
Adhère parfaitement
sur tous supports.

Pochette plastique opaque recyclé RAJA

Parfaite opacité pour assurer
la confidentialité de vos envois.
Souple, légère, indéchirable
et imperméable.



QUE LA FORCE SOIT AVEC EUX !

19^{ème}
édition

ÉLU
SERVICE
CLIENT
DE L'ANNÉE
2026

Testés
du **lundi 12 mai** au
samedi 5 juillet 2025,
ils seront !

EN
PARTENARIAT
AVEC

Le Parisien
Aujourd'hui...

bva
Xsight

ALL4
CUSTOMER
MEETINGS
CLUB DE LA QUALITÉ DU SERVICE CLIENT

SP2C

AGORA CLUB
Directeurs Expérience Client

RelationClient

ALL4Customer
PARIS
CLUB DU MARKETING | ECONOMIQUE | ET LOYAL

marketing

MINISTÈRE
DE L'ÉCONOMIE,
DES FINANCES
ET DE LA SOUVERAINETÉ
INDUSTRIELLE ET NUMÉRIQUE
Département
Marketing

Ecommerce

Édité par ÉDITIALIS sas

77, rue du Château, CS 10200
92645 Boulogne-Billancourt Cedex
Tél. : 01 46 99 93 93

Principal actionnaire



Président Pascal Chevalier
Directrice générale et directrice
de la publication Caroline Thomas
Directeur général adjoint France
Jean-Sébastien Rocheteau

Pour rejoindre votre correspondant

Par e-mail mettre l'initiale du prénom suivi du nom :
pnom@netmedia.group

RÉDACTION

Directrice de la rédaction Martine Fuxa (72 63)

Rédactrice en chef déléguée

Emmanuelle Serrano

Rédactrice en chef adjointe

Elsa Guérin

Journaliste Alexandre Lecouvé

PRODUCTION

Responsable du Studio Catherine Saulais

Ont participé à ce numéro Mathieu Neu, Jérôme

Pouponnot, José Roda (rédaction), J.-M. Dupuis
(conception et montage), Agnès Lelongt (secrétariat
de rédaction)

Photo de couverture: Aroma-Zone

Photos non créditées: droits réservés

PUBLICITÉ

Directeur du pôle business

Gauthier Michalon (01 46 99 99 71)

Directrice du pôle Agences

Mélina Lorentz (mlorentz@netmedia.group)

Chef de publicité

Nicolas Bermond (nbermond@netmedia.group)

Chargée print

Natacha Forman (nforman@netmedia.group)

MARKETING

Directrice marketing Produits

Marine-Allizé Lagoidet (mlagoidet@netmedia.group)

Directeur marketing client et partenariats

Christophe Minart (cminart@netmedia.group)

Chef de Produit abonnement print et digital

Salomé Rétaï (sretali@netmedia.group)

ÉVÉNEMENTS

Chef de projet

Hubert Wolff (hwolff@netmedia.group)

Impression Léonce-Deprez,

Allée de Belgique 62128 Wancourt

Commission paritaire 0328T 87420

ISSN 1952-3947 Dépôt légal janvier 2006

Date de parution Juin 2025

Origine du papier Schwedt, Allemagne

Taux de fibres recyclées 100%

Eutrophisation Ptot 0,004 kg/tonne

Tarifs 25 € le numéro. L'abonnement d'un an

(4 numéros) comprend le magazine (version print et
digitale sur PC, iOS et Android), la newsletter et l'accès
au site : 130 € TTC (TVA : 2,10 %). DOM-TOM et étranger
nous contacter. E-commerce est édité par Éditialis SAS
au capital de 136 000 €.

Les publications de NetMedia Group s'engagent

en matière de RSE : Chez NetMedia Group, nous
plaçons la responsabilité environnementale au cœur
de nos préoccupations. Nos publications ont été
conçues pour minimiser leur impact écologique, et
nous mettons en place des actions concrètes pour une
gestion responsable des ressources comme l'utilisation
de papiers certifiés PEFC et d'encre labellisées
« Blue Angel ».



L'éditeur décline toute responsabilité en cas de perte,
détérioration ou non retour des documents qui lui sont confiés.
Il se réserve le droit de refuser toute demande d'insertion sans
avoir à motiver son refus.

ÉDITO



MARTINE FUXA

Directrice de la rédaction

RENAISSANCE

Le monde des centres commerciaux connaît une nouvelle dynamique. Et pour cause, les foncières ont redoublé d'efforts pour réduire les taux de vacance des boutiques et repenser les formats des magasins. Au cœur de ces nouveaux modèles, bien sûr, le digital, l'omnicanal et la volonté de proposer une expérience client inédite devenue fondamentale. De nouvelles activités de loisirs fleurissent dans ces complexes marquant une réelle volonté des centres commerciaux de devenir des lieux récréatifs à part entière. Défis sportifs, concerts et événements... rythment le quotidien de ces centres à la croisée de différentes inspirations. Ainsi, les foncières sont devenues de vrais « business partners » pour les enseignes, proposant un commerce physique et digital qui se renforcent mutuellement, peut-on lire dans le dossier central consacré au sujet (p.38). À découvrir aussi dans ce numéro, la rencontre avec Sabrina Herlory Rouget, CEO d'Aroma-Zone, qui lève le voile sur la stratégie de cette enseigne talentueuse. Aroma-Zone place l'humain et l'écoute client au cœur de son modèle. Une culture d'entreprise fondée sur l'humilité, l'observation et l'innovation, tout en maintenant une croissance maîtrisée et un engagement sociétal fort

(à lire p.8). Enfin, dans ce numéro également, vous connaîtrez les dix personnalités E-commerce & Retail de l'année. La rédaction a sélectionné dix leaders du secteur qui se sont distingués par leur charisme et leurs actions. À vous de découvrir ces trajectoires, les convictions de ces acteurs et leurs principales réalisations et d'apporter votre suffrage à votre personnalité préférée. De l'économie circulaire chez Carrefour au made in France de Cocorico, en passant par le renouveau de la stratégie digitale des Galeries Lafayette ou encore la réinvention de Maison 123, ces dirigeants(es) de talent innovent et font bouger les lignes dans leurs organisations. Les résultats des votes seront dévoilés le 1^{er} juillet lors de la grande soirée des Trophées E-commerce qui se tiendra à l'Espace Cléry à Paris.

Les foncières sont devenues de vrais « business partners » pour les enseignes.

Bonne lecture et bon surf sur www.e-commercemag.fr

Suivez-nous sur :

Ecommercemag.fr



38

C'EST UN SUJET

FONCIÈRES COMMERCIALES

LE TEMPS DE LA

STABILISATION



40 Les foncières commerciales engagées dans un constant renouvellement

Les centres commerciaux s'ouvrent à de nouveaux acteurs et s'adaptent à l'hybridation des usages pour répondre aux besoins changeants d'une population plurielle.

42 Se différencier : un must en France comme à l'international

Les centres sont des lieux de vie où le

mix-merchandising évolue pour capter l'attention du badaud occasionnel et retenir celle du client fidèle. En France, en Italie, en Espagne ou ailleurs, même combat !

44 « Les foncières ont renoué avec la performance »

La crise sanitaire est derrière les foncières commerciales. Celles qui ont su investir dans leurs actifs pour les renouveler (usages, performances, environnementales, etc.) s'en tirent mieux.

RETAIL

CONNECTÉ

LES STRATÉGIES

D'ACTEURS EXEMPLAIRES

RENCONTRE

8 Sabrina Herlory Rouget, P-dg d'Aroma-Zone

ACTUALITÉS

12 Rakuten choisit Paris pour son nouveau centre technique européen

13 Un nouveau vice-président pour Aldi France

14 Le printemps se renouvelle avec deux nominations

TROPHÉES ECOMMERCE

18 Qui sera élu Personnalité e-commerce de l'année 2025 ?

STRATÉGIE

26 Les réseaux sociaux, levier d'interaction essentiel avec les clients

30 Muscler son jeu face aux nouveaux défis de l'omnicanalité

34 Intersport : du digital au magasin, une stratégie gagnante

PAIEMENTS

32 Du sans contact à l'IA, la planète retail réagit et s'adapte

DIGITAL

36 La Grande Récré fait peau neuve

8



SUPPLY CHAIN

46 ACTUALITÉS

RENCONTRE

48 Isabelle Longeat, directrice de la supply chain de Brico Dépôt



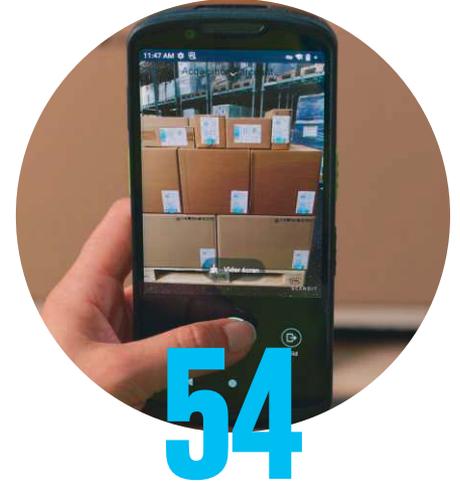
REPORTAGE

52 Dans les coulisses de Brico Dépôt, une supply chain responsable



STRATÉGIE

54 Entrepôts : IA et cloud, des drivers puissants du génie logiciel



ANALYSE

OPINION

56 Youmna Ovazza, directrice France d'Ipsos Strategy et directrice RSE d'Ipsos France

60 AILLEURS

PORTRAIT

62 Meleyne Rabot, directrice générale de Too Good To Go France

64 TRIBUNE

66 INDEX



« NOUS VISIONS LE TEMPS LONG »

Élue deuxième marque préférée des Français et lauréate du Grand Prix Favor'i e-commerce de la Fevad, Aroma-Zone affiche une croissance spectaculaire. Sa P-dg, **Sabrina Herlory Rouget**, partage les leviers de ce succès fondé sur l'écoute, l'humain et l'exigence.

Vous avez remporté de nombreux prix : deuxième marque préférée des Français et Grand Prix Favor'i e-commerce décerné par la Fevad. Comment avez-vous construit cette stratégie gagnante ?

Nous vivons dans un monde qui va très vite. Les décisions d'aujourd'hui ne se prennent plus comme hier. Ce qui me semble essentiel, c'est de savoir cerner, comprendre et définir sa culture d'entreprise. Chez nous, elle repose sur l'humilité, l'écoute, l'observation et le fait de toujours remettre l'humain au cœur des projets. Ce sont ces fondamentaux, ces valeurs, qui nous ont permis de prendre les bonnes décisions business. Il ne s'agit pas de plaquer des recettes venues d'ailleurs, mais de comprendre profondément ce que nous faisons.

Bien sûr, nous nous entourons des meilleures compétences, nous nous équipons des meilleurs outils pour franchir des étapes structurantes. Mais la clef reste l'écoute, associée à la juste intuition. C'est assez simple : chaque jour, nos produits sont sur la peau et les cheveux de nos clients. Notre seule obsession doit être de leur offrir le meilleur : des produits sains, plus dosés, plus efficaces, écoconçus et à un prix juste. Cette exigence doit être notre seule boussole, mais aussi rendre ces produits accessibles à tous. Le besoin de produits qui respectent la santé exprimée par nos consommateurs nous oblige. Je tiens à cette ambition d'une marque universelle, dans laquelle chacun peut se reconnaître. C'est cela qui guide toutes nos décisions.

Lorsque j'ai pris la tête d'Aroma-Zone, j'ai commencé par rencontrer les équipes en place et lire tous les verbatims des clients. À l'époque, notre présence se limitait au e-commerce, dans une logique de temps réel. La première chose à faire était de lire l'ensemble des retours que nous faisaient nos clients. Chaque semaine, je demandais au comité de direction de lire la totalité des verbatims reçus, entre 4000 et 5000, que je classais à la main, par thématiques. Cette méthode m'a permis de ne pas faire de hors sujet, de ne pas projeter mes propres envies, et de comprendre la culture de la marque et les attentes des consom- ▶▶▶

Propos recueillis par Elsa Guérin
Photos: Aroma-Zone (couleur) et Sylvia Galmot (noir et blanc)



SON PARCOURS

2007
Sabrina Herlory Rouget intègre le groupe L'Occitane en qualité de directrice du marketing.

2014
Elle devient directrice générale Europe & UK du groupe L'Occitane.

2016
Elle rejoint The Estée Lauder Companies et devient directrice générale de M.A.C. Cosmetics France en 2017.

2021
Sabrina Herlory Rouget devient CEO d'Aroma-Zone.

« Nous avons un véritable rôle sociétal à jouer. »

►►► mateurs. Une fois ce travail terminé, on pouvait pleinement se mettre à l'écoute de notre communauté.

Que vous disaient-ils ?

Ils étaient très attachés aux formules de nos produits. Nous sommes plus exigeants que le référentiel Cosmos (certification internationale pour les cosmétiques), notamment sur les conservateurs. Cette exigence nous tient à cœur, nous voulons impérativement la satisfaire. J'ai compris que ce qui paraissait simple chez Aroma-Zone était en réalité très sophistiqué. La marque n'est pas chère, mais la qualité reste cruciale. Nos clients méritent un juste prix mais aussi une transparence complète sur les formules.

Très vite, les retours ont montré qu'il était essentiel de maintenir un niveau d'excellence en matière de qualité, de transparence et de sécurité de nos produits finis. Certains témoignages provenaient de personnes sous chimiothérapie ou en pleine redéfinition de leurs habitudes. Elles voulaient comprendre ce qu'elles appliquaient sur leur peau et exigeaient une expérience irréprochable. C'est en répondant à ces attentes que nous sommes devenus le premier vendeur en ligne dans ce domaine et l'un des leaders du marché en valeur.

Pourquoi avoir développé le retail physique ?

C'était la deuxième grande demande perçue à travers les verbatims : la proximité. Nos clients voulaient interagir



avec les produits. C'était surprenant, surtout en 2021, après la crise sanitaire. Mais nous avons encore une fois choisi de les écouter. Nous avons donc ouvert des magasins pour leur offrir à la fois du conseil personnalisé et des moments d'échange entre pairs. Ces derniers sont souvent les plus attendus de la part des consommateurs.

Si nous n'avions pas entendu ces besoins de santé et de proximité, nous ne serions probablement pas là aujourd'hui. C'est ça, l'humilité : prendre le temps de se mettre à l'écoute. Nous visons le temps long. Nous voulons encore être là dans des décennies. Cela implique de ne pas créer de besoins artificiels, de ne jamais déroger à la qualité, de choisir les bonnes personnes, le bon modèle économique. C'est avec cette conviction que nous avons pu lancer de nouvelles verticales de produits finis, développer l'omnicanalité, repenser notre site e-commerce et investir massivement en recherche et développement. Toutefois, nous n'investissons pas en communication. L'ambassadeur de la marque, c'est le produit et uniquement lui.

Soyons honnêtes, tout le monde peut faire un prix d'appel attractif. Mais si le produit n'est pas au rendez-vous, le client ne revient pas. Notre taux de rétention est de 60 %, le plus fort du marché. Nous sommes reconnus pour notre qualité, avant même notre prix. La qualité au juste prix, toujours. Nous voulons être dans tous les foyers, en veillant à l'inclusivité, et celle-ci ne peut se faire qu'en débutant par le prix.

Produire des produits écologiques à bas prix est donc possible ?

Oui. Décortiquons un peu notre modèle. Cela est simple : nous achetons en direct nos matières premières et packagings. Nous avons notre propre laboratoire, notre R&D formule et développe nos produits uniquement en interne et surtout nous distribuons nous-mêmes. Cette maîtrise des coûts, dans son ensemble, à chaque étape du processus nous permet de redistribuer la valeur directement au consommateur. Cela ne serait pas possible si nous acceptions d'être présents en pharmacie, par exemple, ou dans d'autres circuits.

Par ailleurs, nous ne faisons pas de packaging inutile. Nos flacons contiennent la matière première, nous n'y ajoutons rien de superflu avec des emballages en plus. Ce choix a d'abord été réalisé pour des raisons écologiques évidentes, mais il s'avère également économique. Il faut savoir que 30 % du prix d'un produit vient souvent du packaging. Bien sûr, notre modèle économique nous impose aussi de savoir dire non, comme aux unidoses que l'on nous demande pour certains produits, mais que nous refusons pour rester alignés avec nos valeurs. Enfin, nous n'avons pas d'équipe marketing. Encore une fois : le produit parle pour nous.

Comment garder le cap en hypercroissance ?

C'est justement parce que nous sommes en hypercroissance qu'il est urgent de prendre son temps. Aujourd'hui, on nous propose une expansion dans de nombreux pays... Je dis non. Il nous faut d'abord asseoir notre structure industrielle, notre gestion des ressources humaines, préserver



ver notre modèle agricole, savoir expliquer les potentielles ruptures de certains produits à nos clients.

Bien sûr, nous ambitionnons de nouveaux projets. Nous allons ouvrir, d'ici fin 2025, un site e-commerce et un magasin au Royaume-Uni, avec une petite équipe locale. Nous allons observer ce marché, comprendre la communauté qui nous a déjà manifesté de l'intérêt. Et ensuite, nous déciderons d'accélérer ou pas. Nous savons qu'il existe déjà des consommateurs qui nous attendent là-bas. Mais, attention, le marché français tient à nous, il ne faut donc pas l'abandonner pour répondre trop vite à des attentes internationales. Nous voulons rester maîtres de nos choix. Dans cette même optique, nous ouvrons dix magasins par an, pas plus. C'est peu en réalité au sein de notre secteur. Mais cela nous permet de ne rater aucune marche dans notre stratégie fondée sur l'authenticité.

L'internationalisation prendra le temps nécessaire. Pas de précipitation, même si 15 % de nos ventes e-commerce sont déjà réalisées en dehors de la France. Nous voulons réussir notre ambition d'être présent dans tous les foyers,

« Notre taux de rétention est de 60 %, le plus fort du marché. »

mais jamais au détriment de notre promesse : efficacité, qualité, accessibilité. Parfois, cela n'est pas évident car nous devons faire des renoncements. Mais le leadership, c'est d'abord cela : avoir des valeurs et surtout s'y tenir. Être exemplaire. Et cela a un effet bénéfique immédiat : les personnes qui postulent chez nous ne se trouvent jamais en entretien par hasard, elles se battent pour ces postes. Ce n'est pas un job comme un autre. Et même si l'entreprise grandit, notre façon de faire, elle, reste à taille humaine.

Ce goût pour le temps long et l'évolution structurée... Est-ce quelque chose que vous tirez de votre expérience en tant qu'enseignante en philosophie ?

Oui, il y a cette idée d'impératif catégorique que l'on retrouve chez Kant : trouver ce qui dicte notre chemin, notre manière de changer le monde. Lorsque l'on a trouvé son impératif, on peut se lever tôt et se coucher tard, et entretemps accomplir de grandes choses. Aroma-Zone n'est pas un simple acteur transactionnel, c'est une entreprise qui souhaite changer le monde. Au moment où l'on prend conscience de cette possibilité, nous savons qu'il faut être à la hauteur de cette possibilité et donc travailler et travailler dur.

Vous liez fréquemment joie et travail. De quelle manière cette articulation s'incarne-t-elle dans votre quotidien ?

J'aime en effet beaucoup la notion de joie : elle représente le carburant du travail. L'un ne va pas sans l'autre. Agir par peur ou menace ne fonctionne jamais. C'est délétaire. Donc, oui, il faut insuffler en priorité la joie pour parvenir à travailler. En tant que leader, mon rôle est avant tout de permettre aux gens de s'épanouir, c'est-à-dire devenir la meilleure version d'eux-mêmes.

Quel rôle votre entreprise entend-elle jouer dans le monde de demain ?

Nous avons un véritable rôle sociétal à jouer. Dans notre cas, cela passe notamment par la volonté de développer notre modèle sur nos sites historiques, dans le Vaucluse. Soutenir une économie territoriale est un choix de société, dont nous nous sentons pleinement responsables. Concrètement, cela signifie créer et maintenir des emplois dans cette région. Tout s'accélère, mais notre boussole reste la même : prendre soin de soi et de son écosystème. C'est aussi dans cette optique que nous soutenons depuis le début de l'année 2025 l'hôpital de la Timone, à Marseille, en finançant un IRM à particules pour améliorer la prise en charge des cancers pédiatriques. Notre communauté est très présente dans le Sud, cela nous paraissait naturel de nous engager pour cette cause qui représente deux de nos valeurs : la santé et la valorisation du territoire local. L'entreprise ne se réalise pas en dehors de la société : elle participe à la transformation du monde. Aroma-Zone transforme le monde. C'est notre rôle. ■

Rakuten choisit Paris pour son nouveau centre technique européen

Le géant japonais de l'e-commerce Rakuten confirme son engagement sur le Vieux Continent en y inaugurant le "Rakuten Tech Center Europe" à Paris. Les ambitions sont de taille : avec le Rakuten Tech Center Europe, le groupe souhaite promouvoir l'innovation, renforcer la collaboration et consolider son leadership technologique sur le marché européen ! Lancé le 1^{er} avril, ce centre technique rassemble désormais plus de 50 experts spécialisés dans des domaines technologiques de pointe, notamment l'intelligence artifi-

cielle, la gestion de data centers, le cloud computing, le développement de plateformes et le support informatique.

La direction du Rakuten Tech Center Europe sera assurée par un comité de supervision composé de quatre dirigeants, dont Zoran Stejic, Head of Europe AI & Data, qui en assurera la présidence.

Le renforcement de la présence technologique de Rakuten en Europe n'est que la suite logique d'une stratégie globale



du groupe japonais, qui se transforme progressivement d'une simple marketplace en un écosystème de services numériques.

Aujourd'hui, Rakuten compte plus de 30 000 collaborateurs et est présent dans 30 pays, avec 1,9 milliard de membres dans le monde.



CATHY COLLART GEIGER PREND LES RÊNES DU CAVISTE NICOLAS

L'enseigne Nicolas (groupe Castel), numéro 1 en France de la vente de vin, de champagne et de spiritueux, a choisi Cathy Collart Geiger pour piloter sa direction générale. Auparavant, la dirigeante a passé trois ans à la tête de Picard Surgelés. Elle avait aussi rejoint le conseil d'administration du Drive tout nu. Sa prise de fonction « s'inscrit dans la volonté d'accélérer la transformation stratégique de l'entreprise, pour appuyer sa position de leader sur le marché », précise un communiqué de la marque, créée en 1822 et propriété du Groupe Castel.

Julien Leclercq nommé président de Decathlon



Decathlon tourne une nouvelle page de son histoire avec la nomination de Julien Leclercq à la présidence de l'enseigne, effective depuis le 10 mars 2025. Il succède à Fabien Derville, en poste depuis 2018, qui rejoint le conseil de gestion de l'Association Familiale Mulliez (AFM).

Julien Leclercq est le plus jeune fils de Michel Leclercq, fondateur de l'enseigne spécialisée dans le

sport. Âgé de 40 ans, le nouveau président a consacré 20 ans de sa carrière à Decathlon. Il débute en 2008 comme chef de rayon à Barcelone, avant de prendre la direction d'un magasin en Belgique. En 2012, il participe à l'expansion de Decathlon en Asie, notamment à Singapour, consolidant ainsi l'implantation de la marque sur de nouveaux marchés. Son parcours le mène ensuite à la tête de Genairgy, un fonds d'investissement spécialisé dans le voyage sportif, qui a joué un rôle clé dans la création de Decathlon Travel. Déjà membre du conseil d'administration, il connaît parfaitement les rouages de l'entreprise et partage la vision stratégique du groupe. Sous la présidence de Fabien Derville, Decathlon a renforcé son engagement en faveur de l'économie circulaire, lancé de nouveaux formats de vente (magasins urbains, marketplace) et consolidé son image de marque au-delà du simple réseau de distribution. Le départ de Fabien Derville est motivé par les règles internes de l'AFM, qui rendent incompatible son nouveau rôle avec la présidence de Decathlon.

KAUFLAND DÉBARQUE EN FRANCE AVEC UNE MARKETPLACE XXL

Le groupe Schwarz, déjà propriétaire de Lidl et du vendeur de gros Handelshof, devrait bientôt renforcer sa présence en France et en Italie avec le lancement simultané de la plateforme en ligne de son autre enseigne, Kaufland. Cette arrivée, prévue pour la fin de l'été, se fera via un site marchand généraliste - Kaufland.fr - qui proposera 6 400 catégories d'articles (habitat, cuisine, prêt-à-porter, sport, etc.). Une offre où l'on ne trouve pas de volet alimentaire. Outre-Rhin, en Pologne et en Slovaquie, Kaufland occupe déjà une place de référence du commerce digital, avec près de 32 millions de visiteurs uniques chaque mois, contre 41 millions pour Amazon et 29 millions pour Leboncoin en France.

TikTok Shop en France : une révolution pour l'e-commerce ?

Le 31 mars 2025 aura marqué une étape importante pour le commerce en ligne en France avec le lancement de TikTok Shop, une fonctionnalité qui transforme le réseau social chinois en une véritable plateforme de vente directe. Celle-ci permet aux utilisateurs d'acheter des produits via des vidéos courtes, du live shopping ou des boutiques intégrées aux profils des marques et créateurs. Cette expérience d'achat immersive repose sur le concept de "discovery e-commerce", où la découverte des produits se fait par le biais de contenus engageants

plutôt que par une recherche traditionnelle. Les utilisateurs peuvent ainsi naviguer dans un onglet dédié pour découvrir des promotions, gérer leurs commandes et accéder à des recommandations personnalisées. TikTok mise sur une expérience fluide et interactive, où l'achat s'intègre naturellement au divertissement. Avec ses 25,1 millions d'utilisateurs en France, dont une majorité âgée de moins de 25 ans,



TikTok offre aux marques un accès privilégié à un public jeune et connecté. Ce lancement s'inscrit dans une stratégie mondiale bien orchestrée, après des succès au Royaume-Uni, aux États-Unis et en Asie du Sud-Est.



KIABI LANCE SA NOUVELLE APPLICATION MOBILE

Kiabi a fait un pas de plus dans sa stratégie omnicanale avec le lancement de sa nouvelle application mobile. Déjà disponible, celle-ci a pour but d'offrir une expérience d'achat plus fluide et intuitive, en combinant les avantages du shopping en ligne et en magasin. La nouvelle application Kiabi, disponible sur Google Play et Apple Store, est accessible dans cinq pays : France, Espagne, Italie, Belgique et Portugal. L'enseigne mise sur l'omnicanalité pour développer ses ventes et améliorer la rentabilité. L'application jouera un rôle central dans cette stratégie en permettant aux clients de réserver des articles en ligne et de finaliser leurs achats en magasin, ou vice versa.

Un nouveau vice-président pour Aldi France

Aldi France accueille un nouveau vice-président, portant ainsi à quatre le nombre de ses dirigeants. Lars Kürten, précédemment responsable du sourcing et du category management chez Aldi Nord, a été nommé directeur général adjoint sous la direction de Pascal Hirth, qui reste à la tête de la filiale française. Aldi possède la particularité d'être divisé en deux entités distinctes :

Aldi Nord et Aldi Sud. Cette division remonte aux frères Albrecht, Karl et Theo, qui ont réparti les pays autour de la ville d'Essen en Allemagne. Aldi Nord couvre huit pays, dont l'Allemagne, l'Espagne, les Pays Bas, le Portugal, la Pologne et la France. À la tête d'Aldi Nord, Pascal Hirth dirige une entreprise réalisant un chiffre d'affaires de 28,6 milliards d'euros. Jusqu'à présent, il était épaulé par trois directeurs généraux adjoints : Franck Johnner, Benjamin Vanagt et Hans Pollet. Avec l'arrivée de Lars Kürten, la direction d'Aldi Nord comptera désormais quatre membres. Bien que la date exacte de son arrivée ne soit pas encore connue, cette nomination a été confirmée par Aldi France. Lars Kürten a rejoint Aldi Nord il y a cinq ans, après avoir travaillé sept ans chez Lidl et cinq ans chez les hypermarchés Real (groupe Metro). La France représente le deuxième marché le plus important pour Aldi après l'Allemagne, avec 1 300 magasins. Cependant, malgré le rachat de 500 magasins Leader Price en 2020, Aldi peine à augmenter sa part de marché, qui stagne en dessous de 3 %. En janvier, sa part de marché en France s'élevait à 2,9 %.



PICARD RENFORCE SON RÉSEAU DE DISTRIBUTEURS AUTOMATIQUES

Picard poursuit son expansion avec une stratégie centrée sur les distributeurs automatiques. L'objectif de l'enseigne est clair : atteindre 300 distributeurs automatiques au premier trimestre 2025, avec une implantation à Bordeaux avant l'été. Cette expansion vise à couvrir toutes les zones urbaines denses de France, offrant ainsi une solution de restauration accessible 24h/24 et 7j/7. Le marché des distributeurs automatiques en France est en pleine expansion. Selon la Fédération nationale de vente et services automatiques (Navsa), plus de 600 000 automates jalonnent le pays pour un chiffre d'affaires de 2,7 milliards d'euros.

Une année 2024 contrastée pour Spartoo

Au 31 décembre 2024, l'entreprise grenobloise Spartoo, l'un des acteurs phares européens de la vente en ligne d'articles de mode, a enregistré un volume d'affaires de 184,7 millions d'euros, en baisse de 7,7 % par rapport à 2023. Face aux défis du marché, Spartoo a adapté son modèle commercial. L'entreprise a notamment décidé de se concentrer sur les corners et l'affiliation pour son activité offline, après avoir initié une procédure de liquidation judiciaire pour sa filiale Toostores R1, entraînant la fermeture de 22 points de vente. En parallèle, Spartoo continue de développer son offre sur sa marketplace, qui compte 1,6 million d'articles disponibles en ligne. Pour 2025, Boris Saragaglia se montre prudent : « *Malgré un environnement de marché toujours dégradé, nous parvenons ainsi à maintenir un Ebitda ajusté positif, quasi stable par rapport à 2023 en diminuant de plus de moitié notre dette nette sur la période.* » Il poursuit : « *Notre décision récente de concentrer l'activité offline sur la création de corners et l'affiliation devrait par ailleurs impacter favorablement notre rentabilité sur l'exercice 2025.* »

Boris Saragaglia,
P-dg de Spartoo.



Le Printemps se renouvelle avec deux nominations

Le groupe Printemps a annoncé deux nouvelles nominations au sein de son comité de direction. Maud Barrionuevo prend les rênes en tant que directrice générale de l'offre, tandis que Jean Gasnier est nommé directeur général du marketing, de la communication et des nouveaux business. Ces nominations s'inscrivent dans une volonté du groupe Printemps de renforcer l'orientation client et de déve-

lopper une stratégie omnicanale. Maud Barrionuevo apporte une riche expérience de 15 ans au Bon Marché, où elle a occupé divers postes au sein de la direction des achats, couvrant les secteurs de la mode enfant, femme contemporaine, luxe et créateurs. Quant à Jean Gasnier, il a commencé sa carrière en tant que planneur stratégique chez Shopcade avant de rejoindre Burberry en 2012 comme analyste digital. Il a ensuite évolué chez Burberry en qualité de manager de l'architecture d'entreprise. En 2016, il devient directeur digital de l'agence Elite Model, puis rejoint La Perla en 2017 comme directeur e-commerce et digital marketing. Depuis 2018, Jean Gasnier a occupé plusieurs postes au sein du groupe Printemps, notamment celui de directeur marketing, digital et omnicanal pour Citadium et, plus récemment, directeur général des nouveaux business, supervisant également la gestion de la marque propre. À noter qu'en marge de ces nominations, Emmanuel Suissa, directeur des partenariats commerciaux BtoB et BtoC depuis 2021, rejoint aussi le comité de direction.



Maud Barrionuevo, directrice générale de l'offre et Jean Gasnier, directeur général du marketing.

CARREFOUR ET COOPÉRATIVE U À L'AVANT-GARDE DU RÉEMPLOI DES EMBALLAGES

Dans un contexte où la réduction des déchets d'emballages devient une priorité, le consortium R3PACK (Reduce, Reuse, Rethink PACKaging) a lancé le projet "Rapportez-moi pour réemploi" lié aux pratiques de la grande distribution en matière d'emballages réemployables. Deux géants du secteur sont activement impliqués : Carrefour et Coopérative U. L'une des particularités de cette expérimentation réside dans l'utilisation d'un mix innovant d'emballages en verre et en plastique réemployable. L'un des points forts du dispositif est son système de collecte interopérable. Les consommateurs peuvent ainsi acheter des produits dans une enseigne et rapporter les emballages dans une autre, ce qui simplifie le processus de retour.

ACCIO D'ALIBABA ATTEINT LE MILLION D'UTILISATEURS

Lancé en novembre 2024, Accio, le moteur de recherche intelligent d'Alibaba, a connu une croissance fulgurante (de 500 000 utilisateurs à un million, en seulement deux mois). Pour célébrer ce cap, Alibaba a dévoilé deux nouvelles fonctionnalités : Business Research et Deep Search. La première contribue à analyser le marché en automatisant les tâches chronophages telles que la collecte de données et le suivi des tendances. Le service va encore plus loin en identifiant des niches à fort potentiel et en générant des plans d'affaires prêts à l'emploi (estimations de coûts, recommandations de fournisseurs, etc.). Deep Search s'attaque aux complexités de l'approvisionnement mondial.

PARIS RETAIL WEEK EST DÉSORMAIS

NRF '25 **RETAIL'S
BIG SHOW**

EUROPE

16 - 18 SEPTEMBRE 2025 | PARIS

LE PLUS GRAND RENDEZ-VOUS DU RETAIL EN EUROPE

PARIS EXPO
PORTE DE VERSAILLES
PAV.4 & 6

COMEXPOSIUM



#NRFRetailsBigShowEurope

NRF National
Retail
Federation

E-COMMERCE BTOB : LA STRATÉGIE DE RAJA POUR SOUTENIR UNE CROISSANCE DURABLE !

Leader européen sur les marchés des emballages, des fournitures et des équipements, le Groupe RAJA se positionne comme un partenaire multicanal pour les entreprises. Quels sont les choix stratégiques qui permettent un tel succès depuis plus de 70 ans ?

« La premiumisation de l'expérience client en BtoC a eu pour conséquence une hausse des standards dans l'e-commerce BtoB, où les acheteurs sont plus que jamais en attente de facilité, de praticité et de rapidité. Des exigences accrues qui s'expliquent aussi par de forts enjeux, en entreprise, d'optimisation de la mobilisation des ressources tant en termes de temps que de coûts », observe Nathalie Chapusot, directrice générale marketing, e-commerce et technologies chez RAJA. Ainsi, pour délivrer une expérience de haute qualité dans la durée, le groupe a fait le choix de partis pris marketing et logistique forts. En voici cinq :

1. UNE OFFRE LARGE ET 100 % MAÎTRISÉE

« Une des forces du Groupe RAJA réside dans le fait que nous maîtrisons l'ensemble de notre offre, dont nous sommes 100 % propriétaires, nous ou nos filiales. Un choix stratégique qui a plusieurs avantages : nous avons un suivi optimal sur le sourcing et la qualité des produits distribués et, concernant la supply chain, tous les aspects sont également optimisés, de l'organisation du stockage dans nos entrepôts à la livraison », poursuit la directrice



générale. Le Groupe RAJA propose donc tout pour l'atelier/l'entrepôt, le bureau/le home Office, le retail et le e-commerce, avec un niveau de choix très fin, comme l'illustre la large palette de caisses en carton proposée, avec plus de 1 200 formats possibles en stock. Au total, ce sont 400 000 produits commercialisés dans toute l'Europe.

2. UNE VISION DATA UNIFIÉE COMME SOCLE DES ACTIONS MARKETING

En outre, le Groupe a déployé un modèle de fonctionnement multicanal, avec une interconnexion entre tous les canaux de communication et de distribution (physique, téléphonique, digital). Ceci permet une consolidation transversale des

données au sein d'un DATA Hub pour un accès à la data non siloté par toutes les équipes. « Cette vision data centralisée facilite un pilotage de l'activité commun entre toutes les filiales, avec les mêmes KPI de suivi de l'activité. Les données collectées sont également utilisées - avec l'accord de nos clients - à des fins d'analyse, pour ensuite mieux cibler nos actions de communication et délivrer des messages mieux personnalisés », explique Nathalie Chapusot. Le Groupe a donc déployé une stratégie "data driven" qui s'appuie à la fois sur de la "data chaude" - pour déclencher des actions immédiates - et de la "data froide", qui nourrit les workflows de marketing automation mis en place pour une communication différenciée.

3. L'INNOVATION POUR ENRICHIR L'EXPÉRIENCE CLIENT

RAJA est nativement tourné vers l'avenir et l'adoption des nouvelles technologies, mais toujours à des fins utiles, pour améliorer ou enrichir l'expérience client ou collaborateur. L'IA est ainsi progressivement déployée dans différents métiers du Groupe et notamment l'IA générative. Un récent cas d'usage est celui de la création de Boxy, un assistant IA présent sur le site Raja.fr qui propose un accompagnement pour bien choisir ses emballages. « *L'adoption des nouvelles technologies n'a de sens que si elle est porteuse de valeur ajoutée dans l'expérience proposée. Boxy a pour avantage d'offrir un soutien personnalisé et autonome sur le choix de l'emballage adéquat, tout en offrant la possibilité d'être rappelé si besoin. Nous avons lancé une V1 fin 2024 et une nouvelle version devrait bientôt être déployée dans les 17 filiales de l'activité emballage du groupe grâce aux retours de nos équipes et clients. Nous sommes heureux de voir que Boxy est d'ores et déjà utilisé quotidiennement. À noter que cette innovation est issue du LAB Innovation mis en place en interne par le Groupe* », détaille celle-ci. Autre exemple, l'IA générative est utilisée depuis plus d'un an par plusieurs équipes pour la création de nos média, pour la rédaction et l'optimisation des fiches produits et des fiches techniques plus détaillées : « *Ce qui vient répondre à une réelle attente de nos clients, celle d'avoir accès à un niveau d'informations de plus en plus fin sur les produits achetés* », précise Nathalie Chapusot.

4. LA VALORISATION DE L'HUMAIN : AU CŒUR DE LA CROISSANCE

« *Malgré l'adoption de ces nouvelles technologies, nous ne souhaitons pas perdre en humanité. Cette volonté se traduit de différentes façons, comme pour l'exemple de Boxy précédemment cité, par une posture résolument*

Raja, Leader européen de la distribution aux professionnels d'emballages, de fournitures de bureau et d'équipements industriels pour les entreprises.

19 Pays | **27** Sociétés | **4 500** Collaborateurs | **1,7** Milliards d'€ de CA

tournée vers l'empathie, une valeur que l'on retrouve particulièrement dans nos forces managériales ainsi que chez nos conseillers clients », partage la directrice générale. Chaque société du groupe dispose de son propre centre de relation clientèle. Des équipes sur le terrain accompagnent et conseillent nos clients. Il y a donc une volonté de rester dans la proximité - avec les clients et les équipes - en même temps que le Groupe se déploie à l'échelle européenne. L'humain agit alors comme un réel élément de différenciation.

5. L'ÉTHIQUE, AU CŒUR DES CHOIX STRATÉGIQUES

Enfin, « *Avec l'humain et la technologie, l'éthique constitue un des piliers primordiaux de notre stratégie de développement. Ceci afin de maintenir une activité respectueuse des ressources et du vivant, de bout en bout. Notre démarche repose sur les 5 R : Réduire, Réutiliser, Remplacer, Renouveler et Recycler* », détaille Nathalie Chapusot. Concrètement, cela se traduit, par exemple, par la proposition à la vente de produits alternatifs éco-conçus (film étirable ou adhésif en papier plutôt qu'en plastique) ou encore, par l'optimisation de la surface de stockage dans les entrepôts. Une grande part de nos camions de livraison fonctionnent également au biogaz ; et on

peut citer l'utilisation d'enveloppes consignées réutilisables pour nos colis. « *La mise en place d'un portail fournisseurs doit aussi prochainement nous permettre une utilisation de la Data qui participe à une meilleure traçabilité des produits et facilite le calcul de l'empreinte carbone sur les achats réalisés, une mesure de plus en plus demandée par les clients* », détaille celle-ci. Enfin, RAJA est très investi sur des causes sociétales et en particulier celle de la défense des droits des femmes au travers de sa fondation créée en 2006.

En conclusion, RAJA accompagne tous les secteurs d'activité et toutes les tailles d'entreprises, de l'artisan aux PME jusqu'aux grands groupes, et ce, en France et à l'échelle européenne. Sa mission est de faciliter le quotidien des acheteurs BtoB, que ce soit au travers de son offre produits, de ses 35 sites internet, mais aussi des fonctionnalités mises à disposition pour gérer les achats (plateforme d'e-procurement, gestion des droits et des approbations des achats...). Le Groupe n'a de cesse de faire évoluer l'expérience client ainsi que celle des collaborateurs pour nourrir la satisfaction et la fidélisation, gages toutes deux d'un business pérenne et en croissance. ■

RAJA

QUI SERA ÉLU « PERSONNALITÉ E-COMMERCE » DE L'ANNÉE 2025 ?



Ecommerce Magazine organise la 19^e édition de l'élection de la Personnalité e-commerce de l'année 2025. Lecteurs du magazine et professionnels sont appelés à voter pour leur personnalité préférée parmi dix présélectionnées :

Les dix candidats en lice que vous allez découvrir ont été sélectionnés pour leur stratégie exemplaire, leur charisme et l'énergie qu'ils déploient pour faire prospérer leur entreprise sur la voie du digital et du retail connecté. Dans le cadre de ce vote, il faudra faire un choix parmi ces dix profils. Pour éclairer votre préférence, les éléments les plus marquants de la stratégie mise en place par les nommés, ainsi qu'un résumé de leur parcours, vous sont présentés dans les pages suivantes. Le résultat de l'élection sera dévoilé lors de la soirée de remise des prix des Trophées E-commerce le 1^{er} juillet 2025.

Dossier réalisé par Emmanuelle Serrano et José Roda



Emmanuelle Bahuaud,
directrice générale de Céraclès Coopérative



Edouard Caraco,
cofondateur de The Bradery



Arthur Charle,
cofondateur de Cocorico.store



Audrey Goutille,
directrice générale d'aline



Cécile Guillou,
Chief Executive Officer pour Picard Surgelés



Axelle Mathery,
directrice générale de Maison123



Philippe Muhr,
directeur Digital & E-commerce chez Intersport France



Régis Pennel,
directeur E-commerce pour Galeries Lafayette



Bertrand Swiderski,
Chief Sustainability Officer pour Carrefour



Julien Sylvain,
fondateur de Tediber

À VOUS DE VOTER !
Envous connectant
sur
www.trophees-e-commercecmag.fr

EMMANUELLE BAHUAUD,

directrice générale de Céraclès Coopérative



Son parcours professionnel, Emmanuelle Bahaud le décrit comme tout sauf linéaire. « *J'ai eu l'opportunité d'œuvrer aussi bien chez les marques que des marques-enseignes, dans des industries très diverses : l'alimentaire, la lingerie, les jouets. J'ai occupé des fonctions marketing, commerciales et achats* ». Derrière cette diversité d'expériences, on trouve une personnalité curieuse et une incroyable énergie. Ancienne athlète internationale, championne de France du 1500 mètres, cette sportive a également participé à plusieurs marathons et raids à visée humanitaire. « *Mon parcours sportif m'a inculqué cette capacité à me fixer un objectif clair et à mobiliser toute mon énergie pour l'atteindre. Il ne s'agit pas d'impatience mais plutôt d'un besoin de rythme, comme dans un marathon où il faut maintenir une allure constante tout en sachant anticiper les difficultés du parcours* ».

Cette approche, elle l'applique désormais dans sa mission de transformation de Céraclès Coopérative (ex-Groupe Sport 2000). Sa vision du commerce repose sur une conviction forte : « *Les entreprises qui ne prennent pas le virage de l'omnicanalté, particulièrement dans le retail, sont vouées à disparaître. Mais au-delà des outils technologiques, l'enjeu fondamental consiste à redonner de la noblesse au commerce et à remettre les entrepreneurs commerçants au centre de l'entreprise* ». Pour Emmanuelle Bahaud, si le numérique, la data et les technologies constituent des leviers essentiels, ils ne sont que des moyens au service d'une stratégie centrée sur l'humain et l'ancrage local. « *Nous devons passer d'une culture produit à une véritable stratégie client, tout en valorisant la dimension entrepreneuriale de nos adhérents, ces femmes et ces hommes qui investissent leurs économies et leur énergie dans le commerce de proximité* ».

Cette philosophie s'incarne dans le plan d'accélération "Sprint 2030", feuille de route ambitieuse qui s'articule autour d'actions concrètes : « *Nous travaillons sur des achats plus dirigés pour massifier les volumes, sur le category management pour définir précisément les priorités de chaque magasin, et sur une nouvelle stratégie de développement visant 1 000 magasins d'ici 2030* ». Sa méthode ? Une communication à 360° pensée dans une logique d'entreprise étendue, qui a mobilisé non seulement les adhérents et collaborateurs, mais aussi l'ensemble des partenaires (marques, prestataires, banquiers, logisticiens), lors d'une présentation inédite au Parc des Princes. « *La transformation ne peut réussir que si l'on embarque l'ensemble de l'écosystème. La stratégie la plus brillante resterait lettre morte sans cette capacité à susciter une dynamique collective* ».

Sa plus grande fierté réside dans cette énergie contagieuse qu'elle parvient à insuffler. « *On dit souvent que seul on va plus vite, mais qu'ensemble on va plus loin. J'ai tendance à penser qu'ensemble, on va à la fois plus vite et plus loin* ». ■

1998 : Emmanuelle Bahaud prend la tête de la direction marketing, client et communication d'Intermarché.

2007 : Au sein du groupe Mattel, elle assume la responsabilité du digital et du Category Management.

2022 : Chez Grant Alexander, elle développe et met à profit son goût pour l'humain.

2024 : Elle accepte la direction générale de la coopérative Sport 2000.

EDOUARD CARACO,

cofondateur de The Bradery

L'entrepreneuriat, Edouard Caraco l'a dans le sang depuis ses 18 ans. À 31 ans, ce diplômé de la London School of Economics a déjà fondé trois entreprises, toutes avec Timothée Linyer, son ami d'enfance. « *Notre amitié s'est forgée sur les terrains de football dès l'âge de 10 ans, puis s'est poursuivie à Londres où nous avons étudié dans la même classe. The Bradery est notre troisième aventure commune* ». Un parcours atypique, où le CV tient en une ligne : trois mois chez Amazon, unique expérience en dehors de ses propres créations. En 2018, les deux amis lancent The Bradery avec une vision claire : « *Nous avons la conviction que les acteurs de la vente événementielle ne ciblaient pas assez la jeune génération et ne répondaient pas aux besoins des marques digitales émergentes. À nos débuts, nous disions, avec une pointe d'humour : nos concurrents vendent à nos mamans, nous vendons à nos amies* ». Cette approche distinctive a rapidement séduit les marques, catalysant la croissance rapide de The Bradery.

Chez The Bradery, la relation avec le client n'est pas qu'une affaire de données. « *Nous n'avons pas simplement construit une base d'e-mails, mais une véritable communauté* », précise Edouard Caraco. Cette philosophie se traduit par une proximité constante avec les utilisateurs : « *Pendant longtemps, nous consacrons nos vendredis après-midi à appeler personnellement nos clientes pour recueillir leurs impressions. Aujourd'hui, nous maintenons ce lien direct avec la "The Bradery Family", groupe composé de nos 50 clients les plus fidèles que nous consultons régulièrement* ».



2018 : Edouard Caraco et Timothée Linyer fondent The Bradery.

2024 : The Bradery affiche un exercice en croissance de 41% par rapport à 2023.

2025 : La plateforme se diversifie et élargit son offre au-delà de la mode pour embrasser un concept lifestyle global.

La feuille de route 2025 est ambitieuse : « *Notre vocation consiste à devenir la destination shopping préférée de notre communauté. Nous travaillons à diversifier notre offre, initialement centrée sur la mode, pour proposer maintenant de la beauté, de la décoration et même des expériences comme des séjours dans des hôtels ou des cours dans des studios de sport* ». Une approche lifestyle globale que The Bradery développe, tout en restant fidèle à son ADN.

L'entreprise mise également sur l'innovation digitale : « *Nous avons constitué une communauté de 700 000 abonnés sur Instagram. Aujourd'hui, nous investissons TikTok et particulièrement TikTok Shop, où nous souhaitons être pionniers* ». Fier du succès de son modèle, Edouard Caraco

souligne aussi sa dimension écoresponsable : « *Nous vendons des millions de produits par an sans jamais faire tourner une seule usine, puisque nous commercialisons les stocks dormants des marques. Nous contribuons à un cercle vertueux en proposant des produits qui existent déjà tout en aidant à déstocker des entrepôts* ».

Ce qui reste sa plus grande fierté ? « *Croiser dans la rue quelqu'un portant un tote bag The Bradery est une sensation incroyable, qui rappelle que l'aventure entrepreneuriale est aussi et avant tout une aventure humaine* ». ■



ARTHUR CHARLE, cofondateur de Cocorico.store

L'aventure entrepreneuriale, Arthur Charle l'a commencée très jeune en fondant une agence web qu'il a revendue en 2016. C'est à ce moment charnière qu'avec son frère et sa sœur, il décide de se lancer dans une nouvelle aventure familiale. « *Nous étions à la croisée des chemins : mon frère terminait ses études, ma sœur exerçait comme avocate sans être pleinement épanouie. Nous avions toujours voulu faire quelque chose ensemble, étant complémentaires tant dans nos parcours que dans nos compétences* ». Leur ambition ? Changer les choses dans un secteur qui les passionne. « *Nous voulions nous lancer dans une aventure qui avait du sens. En explorant l'univers de la fabrication française de vêtements, notre mission est apparue clairement : comment rendre enfin accessible la mode Made in France ?* ». Après un tour de France à la rencontre des producteurs, ils lancent un premier boxer 100 % français à 9,90 euros. « *À ce prix-là, vous avez du 100 % français au prix du Made in ailleurs* ». Le succès est immédiat. Aujourd'hui, Cocorico.store est devenu « *le premier producteur de vêtements fabriqués en France, avec plus de 700 000 références vendues et 600 000 clients actifs* ».

Cette réussite repose sur une vision claire : « *Notre baseline est "simplement français". Ce "simple" traduit le bon sens de produire à 250 km du client final, tout en valorisant une industrie qui reste très développée en France. Nous incarnons un nouveau modèle de marque de vêtements : une mode locale, intemporelle et à des prix accessibles à tous* ». Cette philosophie conditionne l'organisation même de l'entreprise : « *Nous avons une structure horizontale, sans manager. Les personnes qui pensent les stratégies sont aussi celles qui les mettent en place. Ce sont des postes exigeants mais complets, qui responsabilisent l'ensemble de nos collaborateurs* ». Le plus grand défi ?

« *Convaincre les gens que c'était possible, y compris nos clients. Aujourd'hui, nous nous imposons des contraintes très élevées : on ne peut pas être plus français que les produits Cocorico. Notre volonté est de démontrer qu'on peut inventer un nouveau système de distribution de la mode, qui soit populaire, qui fonctionne bien, tout en étant rentable* ». L'entreprise, basée à Bordeaux, s'est dotée d'un entrepôt logistique à Frayssinet-le-Gélat dans le Lot, l'autre berceau familial. Elle emploie aujourd'hui une quarantaine de personnes et réalise une quinzaine de millions d'euros de chiffre d'affaires, exclusivement sur son site en propre.

Sa plus grande fierté ? « *Avoir réussi à transmettre notre ambition et notre conviction que c'était possible. Nous avons trouvé des gens qui ont cru en cette aventure et qui portent ce message à nos côtés. Notre espoir est que l'aventure Cocorico continue à diffuser l'idée qu'on peut produire en France des biens de grande consommation, le faire bien, en rémunérant normalement toute la chaîne, en créant des emplois sur les territoires, tout en respectant la contrainte majeure de nos concitoyens : le pouvoir d'achat* ». ■



2016 : Arthur Charle revend son agence web et fonde Cocorico avec son frère et sa sœur.
2018 : L'entreprise connaît un succès rapide grâce à son positionnement unique.
2025 : Cocorico emploie une quarantaine de personnes et réalise 15 millions d'euros de chiffre d'affaires.

AUDREY GOUTILLE, girectrice générale d'alinea

« *J'ai quitté le conseil où l'on ne côtoie que des diplômés Bac+5 avec 60 % de marge, pour découvrir le voyage d'affaires où l'on travaille avec 0,5 % de marge et des passionnés qui préfèrent parfois un CDD pour continuer à explorer le monde. Ces deux expériences m'ont permis d'appréhender à la fois la méthode et la vraie vie* ».

Son expérience entrepreneuriale s'ensuit avec la reprise d'une société de tests psychotechniques, qu'elle diversifie progressivement vers le recrutement des non-cadres et le reclassement. Après une rupture personnelle et professionnelle qui la contraint à quitter sa propre entreprise, elle rebondit en prenant la direction du bureau parisien d'Helma International, société spécialisée dans l'accompagnement des mobilités professionnelles. « *J'ai appris à gérer simultanément ma vie de mère célibataire et ce nouveau défi professionnel, avant de décider, quelques années plus tard, de quitter Paris pour m'installer en Provence avec ma fille* ». C'est en 2017 qu'elle rejoint alinea, recrutée par Alexis Mulliez qui cherchait à constituer une équipe de direction resserrée. « *Il m'a confié la direction des systèmes d'information, bien que je n'aie jamais pris un serveur entre mes mains. Ce qu'il recherchait était avant tout un chef de projet capable de donner du sens et de faire comprendre que la DSI constitue la colonne vertébrale d'une entreprise en transformation* ». Progressivement, son périmètre s'élargit à la supply chain, au service client, puis aux magasins, avant qu'elle ne prenne la direction générale en janvier 2023.

Sa vision du retail s'articule autour d'une conviction forte : « *Je suis persuadée que ce qui fait la différence aujourd'hui, c'est d'offrir à nos clients une expérience exceptionnelle. Pour réussir, tout doit être parfait : l'approvisionnement du magasin, la qualité des produits, l'inspiration transmise à nos visiteurs... La difficulté réside dans la synchronisation de tous ces éléments* ». Cette approche, elle l'insufflé à toute l'organisation en instaurant des rituels centrés sur le client. « *Nous avons créé une équipe d'études clients et adopté une approche data-driven. Nous avons également mis en place dans notre réseau un dispositif appelé "l'œil du client", où les équipes accompagnent les visiteurs dans leur parcours pour recueillir leurs impressions en temps réel* ».

Au rang des fiertés, elle retient avant tout le développement fulgurant d'alinea en 2024 : « *Nous avons transformé 19 emplacements en magasins alinea entre avril et décembre, sans recrutement supplémentaire, dans le respect du calendrier et du budget initial. Tous nos collaborateurs ont été mobilisés sur ce projet d'entreprise, des magasins existants qui ont servi d'écoles et de tuteurs jusqu'aux équipes du siège. Après avoir traversé une liquidation judiciaire, nous avons aujourd'hui plus de magasins qu'avant cette épreuve. Une véritable revanche collective !* ». Ce succès illustre ce dont alinea est capable : « *Dans l'adversité et face aux défis les plus complexes, chacun parvient à donner le meilleur de lui-même pour relever collectivement des missions qui paraissaient impossibles* ». ■



1999 : Audrey Goutille commence sa carrière dans le conseil en stratégie chez Arthur Andersen.
2006 : Elle se lance dans l'entrepreneuriat en reprenant la direction d'une PME spécialisée en tests psychotechniques.
2017 : Elle rejoint alinea pour accompagner la transformation de l'entreprise.

CÉCILE GUILLOU,

Chief Executive Officer pour Picard Surgelés



2009 : Cécile Guillou rejoint le groupe Casino.
2013 : Elle devient directrice générale adjointe de Franprix.
2018 : Directrice générale exécutive de Franprix.
2020 : Elle intègre le comité exécutif du groupe Casino.
2023 : Et devient Chief Executive Officer de Picard Surgelés.

Le parcours de Cécile Guillou s'est construit sur une volonté d'action et un besoin de prendre des initiatives. Après une formation en école de commerce, elle débute dans le conseil, une expérience formatrice. « *Ce que je trouve particulièrement enrichissant dans le conseil, c'est sa rigueur méthodologique : on y apprend à travailler, à décomposer les problèmes, à structurer sa réflexion. Cependant, on ne passe pas directement à l'action. Dès le départ, j'avais conscience que mon avenir se dessinerait de l'autre côté du miroir* ». Son parcours la mène ensuite au groupe Casino qu'elle rejoint en 2009 et où elle passera treize ans, dont dix chez Franprix, d'abord comme directrice générale adjointe puis en tant que directrice générale.

Elle intègre le comité exécutif du groupe Casino entre 2020 et 2022, avant de rejoindre Picard Surgelés en octobre 2023, « *une très belle enseigne de proximité avec une culture qualité de produits et de service particulièrement forte* ».

Sa vision pour Picard s'articule autour d'une ambition claire : poursuivre une croissance significative, tant sur les territoires historiques que sur des marchés adjacents. « *J'ai traduit cette ambition pour les équipes en un objectif concret : recruter un million de nouveaux clients qui nous aiment. Il ne s'agit pas simplement d'*

tirer des consommateurs ponctuels séduits par un événement ou une promotion, mais véritablement de les amener à développer une relation affective avec notre marque ». Cette conquête repose sur trois piliers : les produits, les services et les engagements. « *Étant une enseigne qui commercialise presque exclusivement ses propres produits, nous devons exprimer un point de vue distinctif et pertinent sur l'offre produits, pour offrir à nos clients une véritable raison de franchir le seuil de nos magasins* ».

Pour concrétiser cette vision, Cécile Guillou a structuré une approche méthodique autour de plusieurs leviers avec les équipes Picard. Le premier concerne l'innovation produit, avec une véritable « *machine à innover* » qui développe environ 250 nouvelles références chaque année. « *Je continue à encourager activement cette culture d'innovation pour renouveler notre offre, surprendre nos clients et répondre aux besoins spécifiques de chacun, que ce soit avec une gamme enfant conçue pour faciliter la consommation de légumes ou des produits adaptés aux besoins nutritionnels des seniors* ». Le second levier porte sur l'expansion du réseau de magasins, avec un objectif ambitieux de passer de 1200 à 1500 points de vente, « *ce qui nous permettra d'être accessibles à moins de 15 minutes de chaque Français* ». Enfin, le développement digital vient compléter ces initiatives pour offrir un service omnicanal, quel que soit le mode de retrait ou de livraison choisi.

Parmi les projets qui lui tiennent particulièrement à cœur, Cécile Guillou évoque un repositionnement organisationnel significatif : « *J'ai pris la décision de rattacher la RSE à la direction financière, un choix qui peut paraître surprenant mais qui illustre ma conviction profonde que nos engagements sociétaux sont intrinsèquement liés au succès de Picard. En intégrant la RSE au plus haut niveau de notre gouvernance, nous affirmons que ces valeurs font partie intégrante de notre modèle de pilotage et de notre stratégie globale* ». ■

AXELLE MATHERY,

directrice générale de Maison123

Depuis plus de vingt ans, Axelle Mathery évolue dans l'univers du retail, animée par une passion : créer de la valeur sur le long terme. Son parcours s'est construit au sein d'environnements variés, « *des grands groupes de distribution sous LBO comme Divarte, des grands magasins comme le Printemps et Le Bon Marché, et aujourd'hui un groupe familial plus que centenaire* ». Elle dirige Maison123, une enseigne qu'elle a profondément transformée.

L'expertise acquise au fil des années lui permet d'avoir « *une vision claire du positionnement d'une marque, des attentes des clients et des produits nécessaires pour générer de la valeur* ». Pour Axelle Mathery, l'enjeu majeur consiste à « *maintenir un niveau d'attractivité dans un écosystème fortement concurrentiel et confronté à une clientèle volatile* ». Elle fonde son approche managériale sur une conviction forte : « *Il faut toujours garder la tête froide malgré un contexte chahuté, être capable de s'adapter rapidement tout en conservant un cap clair* ». Chez Maison123, cela se tra-

duit par une proposition précise : « *Une offre de prêt-à-porter moderne, accessible, avec une valeur perçue élevée et un excellent rapport qualité-prix. Une offre par ailleurs renouvelée régulièrement et en volumes raisonnés pour préserver une certaine exclusivité* ».

Au quotidien, ses actions sont guidées par quelques principes essentiels auxquels elle essaie de ne jamais déroger : « *Je suis quelqu'un d'optimiste, avec une approche bienveillante et beaucoup d'empathie. J'ai la chance de travailler avec des personnes d'excellent niveau, ce qui me conduit à ne pas remettre systématiquement en cause leurs compétences quand les résultats ne sont pas au rendez-vous* ». Cette démarche participative n'exclut pas l'exigence : « *J'aime la pression, mais il faut qu'elle soit mise au bon endroit et avec les justes mots. On attend beaucoup de moi, j'attends beaucoup de mes collaborateurs* ». Sa philosophie consiste à instaurer une « *pression saine tout en évitant la surpression inutile qui épuise autant l'énergie que les neurones* ».



1998 : Axelle Mathery commence sa carrière au sein du groupe Kering.
2017 : Elle dirige la marque San Marina.
2023 : Elle prend la direction générale de Maison123.



Sa plus grande fierté ? Avoir contribué à sauver Maison123, « une marque déficitaire qui est aujourd'hui rentable. Elle aurait pu, comme tant d'autres, disparaître. Avec toute mon équipe, nous avons réussi à la faire revivre ». Née en 1983, l'enseigne rayonne désormais avec 160 points de vente en France et 220 succursales dans cinq pays. « J'ai la chance d'intervenir au sein d'un groupe familial qui a des valeurs et qui a voulu y croire. Je pense que c'était la dernière chance de Maison123. Nous l'avons saisie ensemble et nous brillons aujourd'hui malgré un contexte difficile ».

Parmi les projets qui lui tiennent à cœur, Axelle Mathery évoque le lancement d'une communauté de femmes, « une initiative de ce type est une première pour une marque de prêt-à-porter. Elle démontre notre engagement à aborder des sujets qui vont au-delà des vêtements ». Un succès qui se mesure à l'enthousiasme rencontré à Paris comme en province, « ces femmes apprécient d'entendre d'autres femmes parler avec franchise de leurs émotions, de leurs faiblesses, mais aussi de leurs accomplissements », conclut Axelle Mathery. ■

PHILIPPE MUHR,

directeur Digital & E-commerce chez Intersport France

Véritable « pur produit de l'e-commerce », Philippe Muhr a commencé sa carrière il y a vingt ans après un MBA E-commerce au Pôle Léonard de Vinci. « J'ai eu l'opportunité d'être présent aux prémices de ce que nous nommons aujourd'hui l'omnicanalité et l'émergence de l'e-commerce ». Son parcours professionnel s'est d'abord construit chez SFR pendant douze ans, où il a participé à l'articulation entre réseau physique et vente en ligne. « Nous avons rapidement saisi l'importance cruciale d'établir des synergies entre ces deux canaux ».

En 2017, il est recruté chez Intersport, un groupe qu'il voit comme « une enseigne retail de distribution d'articles de sport au fort potentiel unicanal du fait de son maillage territorial ». Sa méthode s'appuie sur un fonctionnement en binôme. « En étroite collaboration avec mon binôme, Vincent Walter, adhérent à Nancy et Mulhouse, nous avons élaboré un modèle parfaitement adapté à la spécificité de notre coopérative ». Ce modèle, c'est notamment le ship-from-store, qui permet l'expédition des colis depuis les magasins, déployé dès 2019.

Pour Philippe Muhr, la transformation digitale d'Intersport repose sur une vision claire : « Notre philosophie s'articule autour du concept d'unicanalité. La distinction entre client internet et client physique s'estompe au profit d'une approche intégrée ». Cette approche a porté ses fruits : « Nous sommes passés d'une présence digitale quasi inexistante à un volume d'affaires avoisinant les 200 millions d'euros. C'est la belle histoire que nous écrivons ensemble ». Sa philosophie est pragmatique : « La fonction primordiale d'un site web dans le secteur du retail consiste à générer du trafic en magasin. 70 % de notre clientèle consulte notre plateforme digitale avant de se rendre en point de vente ».

Pour lui, la force d'Intersport, face aux grands acteurs du secteur, réside dans sa flexibilité et sa réactivité. Une approche qui demande une implication particulière : « Je suis un "doer", je n'ai pas peur d'aller en magasin, d'identifier la problématique, de trouver le problème et de le résoudre ». Sa plus grande fierté ? « Notre capacité à électriser l'ensemble



des équipes autour des grands événements sportifs. Pour nous, premier distributeur des maillots officiels de l'Équipe de France de football, ces moments ne sont pas simplement des pics d'activité commerciale, mais l'essence même de notre mission : faire vibrer les passions sportives et transformer chaque victoire sur le terrain en succès dans nos magasins et sur notre plateforme. Nous ne vendons pas que des articles de sport, nous catalyons l'enthousiasme collectif ! » ■

2005 : Philippe Muhr commence sa carrière dans le digital et l'e-commerce après un MBA spécialisé.

2017 : Il rejoint Intersport pour développer la stratégie digitale du groupe.

2019 : Lancement du ship-from-store, modèle d'expédition des colis depuis les magasins.

RÉGIS PENNEL,

directeur E-commerce pour Galeries Lafayette



2005 : Régis Pennel quitte la finance pour rejoindre LVMH et se spécialiser dans le luxe.

2011 : Il crée l'Exception, plateforme e-commerce dédiée à la mode haut de gamme.

2024 : Après avoir vendu sa société, il rejoint les Galeries Lafayette pour une mission de conseil stratégique.

2025 : Nommé directeur E-commerce, il repositionne le digital au cœur de la stratégie du groupe.

jusqu'à atteindre 15 millions d'euros de volume d'affaires, avant de la revendre fin 2024.

Son parcours avec les Galeries Lafayette débute par une rencontre inattendue : « J'avais proposé aux Galeries Lafayette de racheter L'Exception, ce qui n'a pas retenu leur intérêt. En revanche, ils ont été très

ingénieur polytechnicien, Régis Pennel débute dans la finance avant d'opérer une réorientation décisive vers le luxe. « J'ai effectué un changement de cap assez précoce en rejoignant LVMH il y a près de vingt ans ». Chez Celine, il participe au lancement des collections de Phoebe Philo, acquérant une expertise dans les métiers du retail et du marketing qui lui servira par la suite. Fort de cette expérience, il crée l'Exception, plateforme e-commerce spécialisée dans la mode haut de gamme. « Nous étions reconnus comme acteur de référence sur des marques de niche ou plus pointues ». Durant dix ans, il développe cette entreprise

BERTRAND SWIDERSKI,

Chief Sustainability Officer pour Carrefour

Lorsqu'il s'oriente vers une formation d'ingénieur dans l'environnement en 1995, Bertrand Swiderski fait figure de pionnier dans un domaine encore peu exploré. « J'ai embrassé cette carrière à une époque émergente, encouragé par ma famille – mon père écologiste convaincu et ma mère professeure de SVT ». Après des débuts dans l'industrie mécanique puis agroalimentaire, il crée sa propre entreprise de conseil en environnement, qui le conduit à réaliser des audits environnementaux et sociaux pour Carrefour dans des usines à travers le monde, du Bangladesh à l'Inde en passant par le Brésil.

Il y a treize ans, lorsque Carrefour lui propose de prendre la direction RSE, il hésite. « À cette époque, la RSE était perçue comme une discipline technique, principalement dédiée aux rapports annuels, sans véritable implication stratégique ». Sa méthode pour faire évoluer cette perception ? « J'ai compris qu'il me fallait convaincre directement le PDG de l'époque, mais surtout, que dans la distribution, les succès commerciaux contribuent à légitimer mon action ».

sensibles à la vision que je leur ai partagée pour leur site e-commerce. ». Suite à un rapport d'étonnement qu'il réalise à titre amical et qui circule au sein du comité exécutif, il est sollicité pour une mission de management de transition. Alors que certains grands magasins internationaux capitalisent pleinement sur le digital, les Galeries Lafayette disposent encore d'un formidable levier de croissance en ligne. Son premier axe consiste donc à repositionner le digital au cœur de la stratégie du groupe.

Son approche s'articule également autour de l'omnicanalité et de l'internationalisation. « Plutôt que de fonctionner en silos, j'ai encouragé une approche pleinement collaborative, où chaque canal renforce l'autre. Mon objectif : faire de l'omnicanalité un véritable levier de performance collective ». Il identifie aussi une opportunité majeure : « Le magasin du boulevard Haussmann est le deuxième site le plus visité en France après la Tour Eiffel, attirant une clientèle internationale qui n'a pas encore accès à l'offre en ligne ».

Pour mettre en œuvre cette vision, il adopte une méthodologie pragmatique, forgeant d'abord ses convictions auprès des autres directeurs, puis coconstruisant une feuille de route avec ses équipes. « Le-commerce reste un métier de commerçant. Seul le canal évolue, mais les fondamentaux du commerce restent les mêmes. Cela nécessite en revanche d'adapter les process internes à la nouvelle donne du digital ». Cette approche entrepreneuriale tranche avec les codes habituels des grands magasins, elle surprend parfois, mais elle constitue un atout pour impulser un changement rapide.

Six mois après son arrivée, il a replacé le digital au cœur des priorités stratégiques du groupe. « Aujourd'hui, le sujet du digital est revenu dans l'actualité de toutes les directions et bénéficie du soutien du comex ». Résultat : une équipe reboostée, une stratégie clarifiée et une dynamique de croissance déjà enclenchée – avec 20 % de progression prévue en 2025 sur un marché stable. « Ce n'est que le début d'une dynamique que nous allons accélérer ». ■



Le tournant se produit en 2014, avec le lancement de la marque « C'est qui le patron ?! ». « Ce premier succès commercial tangible a transformé ma position. J'ai alors pu développer une direction RSE orientée vers les produits et les résultats concrets, confirmant que notre mission fondamentale est d'apporter des solutions commerciales aux problèmes sociétaux ». Une vision qui se décline aujourd'hui en priorités claires : « Notre premier enjeu concerne la décarbonation des transports, le deuxième porte sur les emballages zéro déchet, et le troisième est d'accompagner la transition alimentaire de nos clients vers davantage de produits végétaux et une alimentation plus diversifiée, sachant que le consommateur français se limite généralement à 13 menus différents ».



Pour transformer l'entreprise, Bertrand Swiderski a développé une méthodologie singulière avec son équipe de douze personnes. « Nous testons des initiatives à petite échelle, prouvons leur efficacité, et impliquons les métiers opérationnels pour que les changements viennent d'eux. Nous agissons comme un catalyseur, portant une vision à long terme tout en la déclinant en objectifs à court terme ». Cette approche innovante et parfois en marge des circuits traditionnels a permis de bousculer progressivement les habitudes.

Ses réalisations les plus emblématiques à ses yeux : « Avoir engagé Carrefour dans une dynamique globale de transformation : suppression de 20 000 tonnes de plastique depuis 2018, lutte contre le gaspillage alimentaire dans tous les pays du groupe, et mise en place d'heures silencieuses pour les personnes autistes

– une initiative désormais internationale ». Une équipe fédérée autour de ces enjeux : « Notre culture d'équipe repose sur la célébration de chaque victoire, même la plus modeste. Cette approche nous permet de valoriser les progrès, d'industrialiser ensuite les solutions qui fonctionnent, et de relever collectivement des défis qui semblaient initialement impossibles ». ■

1995 : Bertrand Swiderski obtient son diplôme d'ingénieur en environnement.

2012 : Il rejoint Carrefour comme directeur RSE après avoir été consultant pour le groupe.

2014 : Lancement de la marque "C'est qui le patron?!", premier succès commercial de sa stratégie RSE.

2025 : Sous son impulsion, Carrefour a épargné 20 000 tonnes de plastique depuis 2018 et déploie des initiatives mondiales.

JULIEN SYLVAIN, fondateur de Tediber

L'histoire entrepreneuriale de Julien Sylvain débute bien avant Tediber. « Dès mes études à l'ESCP Europe, je savais que je voulais être entrepreneur ». Au cours d'une année de césure pendant ses études, il intègre le fonds d'investissement de Bernard Arnault. Un moment clé dans son parcours. « J'ai rencontré de nombreux entrepreneurs qui parlaient avec passion de leur aventure. J'aspirais à rejoindre ce cercle, attiré par cette diversité de tâches et de défis ». Il concrétise cette ambition en créant Leaf Supply qui conçoit et distribue du mobilier en carton, notamment un lit de camp pour l'aide humanitaire. Mais l'entreprise peine à se développer malgré de vrais succès. Il cofonde alors Lemon Curve, distributeur multimarque de lingerie en ligne qui connaît un rapide succès. En 2015, riche de cette expérience e-commerce et désireux d'entreprendre à nouveau avec les designers avec lesquels il avait cofondé Leaf Supply, il lance Tediber. « Je voulais vendre sur internet un produit à forte valeur, créer une marque émotionnelle forte et offrir une véritable expérience client ».

Dix ans plus tard, il dresse un constat sans appel : « L'e-commerce a longtemps été considéré comme un métier à part, avec des acteurs différents des commerçants traditionnels. Aujourd'hui, cette distinction s'efface ». Et c'est tant mieux car il précise : « Je n'ai pas voulu créer un site d'e-commerce, mais une marque de literie dont l'e-commerce reste le canal principal, mais nous aspirons à offrir une expérience cohérente à nos clients, qu'ils nous découvrent via une publicité télévisée, sur le web ou dans l'une de nos boutiques ».

Pour concrétiser cette vision, Julien Sylvain privilégie une structure agile : « Nous veillons à rester à taille humaine, avec moins de 50 personnes au bureau. Je tiens à maintenir un nombre limité de collaborateurs, mais tous experts dans leur domaine. Notre organisation est très participative, favorisant l'autonomie et la responsabilité ». Cette approche pragmatique tranche avec les discours dominants du secteur, centrés sur la croissance à tout prix et le développement international. « Nous cherchons à être maîtres de notre destin, à durer dans le



temps, sans prendre de risques déraisonnables. Un matelas s'achète pour dix à quinze ans, c'est un engagement long. Ceux qui veulent faire un coup rapide sur ce marché ne tiendront pas la distance ».

Cette cohérence entre valeurs et actions s'illustre dans un combat

récent dont il tire une fierté particulière. « Nous venons d'obtenir gain de cause dans un procès qui nous opposait depuis cinq ans à notre concurrent Emma, concernant leurs pratiques promotionnelles permanentes. Ils ont été condamnés à deux millions d'euros de dommages et intérêts ». Un combat de cinq années dont toute l'équipe est fière « car elle valide notre position et devrait contribuer à assainir les pratiques du secteur ». Au-delà de cette victoire juridique, Julien Sylvain souligne un autre motif de satisfaction : « Nous vendons des produits dont nous sommes fiers, fabriqués par les mêmes partenaires, en Auvergne ou Belgique par exemple, depuis presque dix ans ». S'inscrire dans la durée, miser sur le temps long, Julien Sylvain le confie : « Tediber, c'est l'aventure de ma vie ». ■

2010 : Julien Sylvain cofonde Lemon Curve, distributeur multimarque de lingerie en ligne.

2015 : Après la vente de Lemon Curve, il crée Tediber et révolutionne le marché français de la literie.

2020 : Tediber élargit sa présence au canal physique avec l'ouverture de boutiques.

2025 : Avec près de 50 millions d'euros de chiffre d'affaires, Tediber s'impose comme un acteur majeur de la literie en France.

Cet encart d'information est mis à disposition gratuitement au titre de l'article L. 541-10-18 du code de l'environnement. Cet encart est élaboré par CITEO.

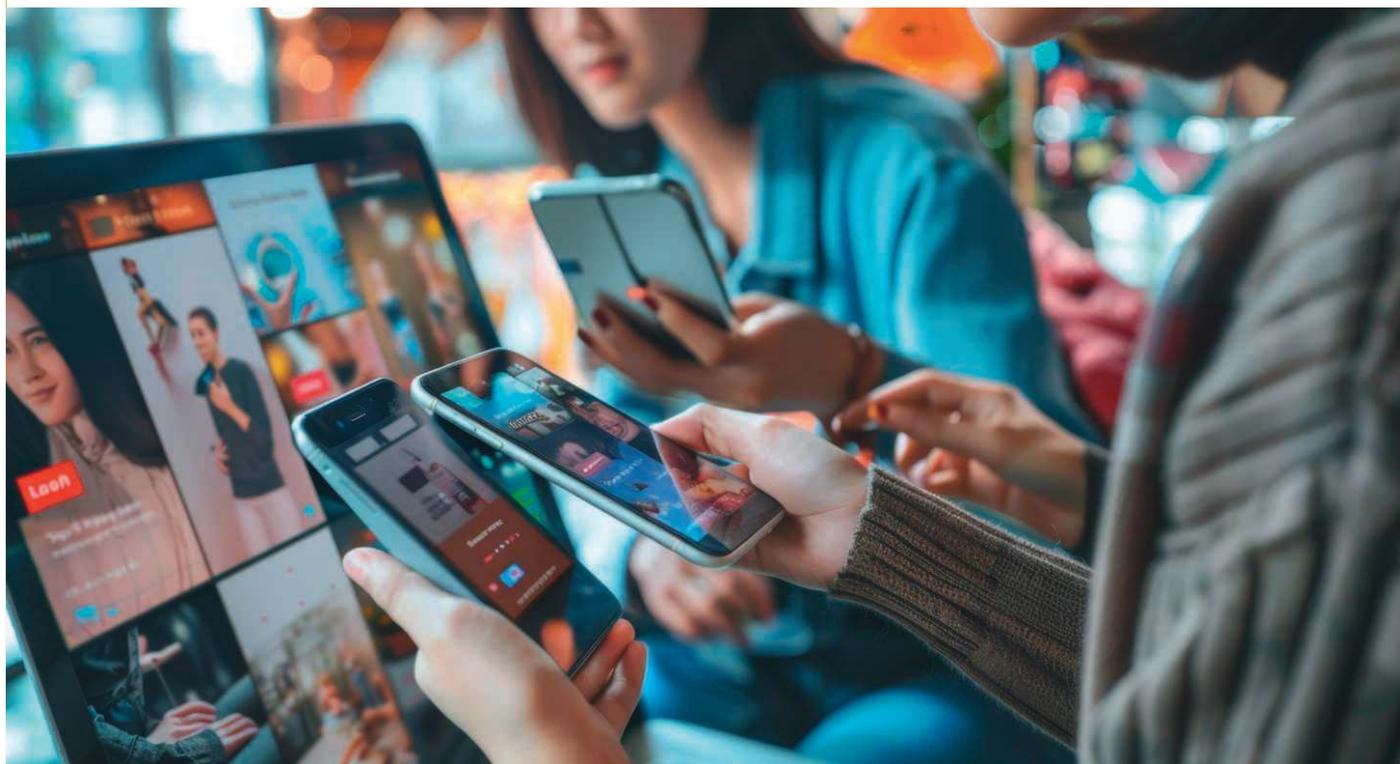
***Petit à petit,
tout le monde
fait son tri.***



**ON NE
LÂCHE
RIEN!**

TRIONS SYSTÉMATIQUEMENT

TOUS LES EMBALLAGES ET PAPIERS SE TRIENT



FIDÉLISATION

LES RÉSEAUX SOCIAUX, LEVIER D'INTERACTION ESSENTIEL AVEC LES CLIENTS

Dans le sillage de quelques domaines précurseurs comme l'industrie de la beauté ou du textile, la majorité des secteurs d'activité investissent aujourd'hui les réseaux sociaux. Objectif : faire entrer la relation client dans une nouvelle ère et gagner en fidélisation.

Valoriser son image de marque, gagner en qualité dans sa relation client, faire connaître son offre et ses spécificités... Quelle entreprise ne place pas ces notions clés au cœur de ses priorités ? Selon le baromètre 2025 publié par Avis vérifiés by Skeepers, la réputation d'une marque est le critère principal des consommateurs avant un achat. Mieux vaut dès lors peaufiner le travail dans ce but. « Les réseaux sociaux sont un excellent biais pour avoir la maîtrise de ces aspects », souligne Dabo Nabavian, XM Strategy EMEA au sein de l'entreprise Qualtrics. « Il importe d'être à l'écoute de ses clients, en particulier lorsqu'il s'agit de les accompagner en cas de questions ou de difficultés. »

Une étude de 2024 réalisée par Qualtrics XM Institute indique que 37 % des clients ayant vécu une mauvaise expérience avec une entreprise réduisent leur implication et leur consommation à l'égard de l'organisation concernée et 22 % arrêtent définitivement leurs relations. Pour éviter ces écueils dramatiques, mais aussi pour faire des réseaux sociaux un tremplin en faveur du développement, comment les marques œuvrent-elles sur ces espaces de communication à fort potentiel ? Quelles stratégies s'avèrent gagnantes, et comment en maîtriser les défis ?

Les réseaux sociaux font figure de mine d'or en matière d'information. « 85 % des retours clients existants sont des données non

structurées et non sollicitées, rappelle Dabo Nabavian, c'est-à-dire des informations publiées sur les réseaux sociaux, des avis laissés via Google ou Tripadvisor. Se limiter aux 15 % de données restantes, sollicitées activement par l'intermédiaire de questionnaires par exemple, est donc largement insuffisant pour tirer des conclusions pertinentes. »

UN POTENTIEL TOUJOURS PLUS EXPLOITÉ

Par conséquent, des stratégies sur les réseaux sociaux destinées à améliorer la relation client se déploient dans tous les secteurs. « Nous travaillons avec des acteurs de la beauté, du bricolage, de la mode, de l'électronique, du sport où la demande est très forte », indique Maxime Hamon, VP Sales Europe du sud chez Bazaarvoice, fournisseur de solutions de collecte et de vérification des données en ligne pour le compte de marques. « Les stratégies concernent des produits qui sont soit techniques, impliquant une expertise ou un savoir-faire, soit à forte connotation émotionnelle. Par exemple, un produit de soin qui suppose un attachement, un rapport au bien-être, ou une chaîne Hi-Fi



« L'univers du luxe, longtemps réticent, investit aussi massivement les plateformes sociales avec des stratégies raffinées et engageantes. »

Marine Moll, cofondatrice de Perspectiv Agency

à 2 000 €, pour laquelle le détail des informations technologiques est important. »

Un nombre croissant d'entreprises a désormais des dépenses de communication plus élevées sur les réseaux sociaux que sur des médias classiques comme la télévision. Marine Moll, cofondatrice de Perspectiv Agency, une agence de communication spécialisée dans l'accompagnement de marques et de talents sur les réseaux sociaux, observe que « l'univers du luxe, longtemps réticent, investit aussi massivement les plateformes sociales avec des stratégies raffinées et engageantes. Le monde du gaming est également très présent. Les marques de jeux vidéo, les éditeurs et les créateurs de matériel électronique ont compris l'importance de plateformes comme Twitch, YouTube, TikTok, X (anciennement Twitter) ou encore Discord pour garder une proximité avec leur communauté. » Le streaming en direct, les clips de gameplay et les discussions communautaires sont notamment utilisés dans cet univers pour générer une forte interaction.

VERS DES STRATÉGIES PLUS ÉLABORÉES

Dans tous les secteurs, les entreprises semblent gagner en maturité, avec « des démarches de plus en plus structurées », re-

marque Angelica Reyes, CMO chez Skeepers, spécialiste de la collecte et de la valorisation des données générées par les utilisateurs. « Bien sûr, certaines industries ont plus de maturité que d'autres sur ce plan, comme dans la cosmétique, le textile et la mode. Erborian, une marque du groupe L'Occitane, est très présente sur les réseaux, pour entretenir des liens étroits avec une audience jeune, afin de profiter d'un engagement plus fort. » Elle souligne aussi la pertinence de combiner les contenus de communication sur les réseaux sociaux avec des tremplins payants qui boostent la visibilité : « Ces choix sont de plus en plus fréquents et portent leurs fruits. Avec le paid, l'engagement moyen passe de 2 % à environ 5 à 10 %. Le coût total, en incluant le travail de community management, n'est pas si élevé, compte tenu de la rentabilité. »

L'enjeu est également d'être perçu comme un expert. « En publiant des contenus informatifs, les réseaux sociaux permettent aux marques de nourrir une image de spécialiste, d'acteur de référence dans un domaine auprès de sa communauté, à l'image de Leroy Merlin qui publie de nombreuses vidéos en lien avec des savoir-faire relatifs au bricolage », explique Gwarlann De Kerviler, enseignante chercheuse à l'IESEG School of

« En publiant des contenus informatifs, les réseaux sociaux permettent aux marques de nourrir une image de spécialiste. »

Gwarlann De Kerviler, enseignante chercheuse à l'IESEG School of management

Le social listening pour affiner les approches

Les outils logiciels jouent un rôle précieux pour la centralisation des innombrables données en circulation sur les réseaux sociaux. « Nous disposons de dashboards grâce à une solution technologique dédiée pour regrouper les commentaires, les messages privés et toutes sortes d'informations selon leur typologie, afin de faciliter la connaissance globale de l'activité en ligne et de déterminer les réponses à apporter », explique Constance Hamar (Octopus Energy). Des outils comme Brandwatch, Sprinklr ou Talkwalker sont toujours plus utilisés. Ils permettent de suivre les mentions et d'analyser les ressentis et commentaires, au-delà des seuls chiffres. En vue de l'amélioration de la fidélisation, le recours aux technologies innovantes est essentiel. « Au-delà des outils existants, nous développons des modèles d'apprentissage en réponse à des données quantitatives et qualitatives. On constate que la demande évolue au fur et à mesure que les systèmes sont en capacité d'intégrer d'importantes volumétries de données », témoigne Thomas Zavrosa, directeur associé en charge du planning stratégique de l'agence de communication et de data marketing Dékuple. Mais l'écoute des réseaux sociaux reste plus ou moins possible selon les plateformes dont l'accès aux données n'est pas toujours ouvert. « Alors que X est très facile à écouter, TikTok offre peu de possibilités d'accès. Il est impossible pour des API de s'y connecter », indique-t-il.

management. Plus de la moitié des entreprises françaises sont aujourd'hui dotées d'une stratégie sur les réseaux sociaux. La grande distribution ou les services emboîtent le pas des secteurs précurseurs, à l'image de Carrefour France qui dispose d'une page TikTok d'un million de followers.

DE NOUVELLES FORMES D'ENGAGEMENT

L'interaction directe avec les clients permet d'améliorer le degré de connaissances et de compréhension des attentes. « Ainsi, les consommateurs peuvent interpeller directe- ▶▶▶

ment L'Oréal sur le compte X de la marque. L'enjeu est aussi de pouvoir faire une veille active en repérant les éloges ou critiques des clients à l'égard d'un produit ou d'une publicité», ajoute-t-elle.

Un des engagements actifs les plus efficaces avec une clientèle sur les réseaux sociaux consiste à créer une vraie conversation. « Par exemple, par l'interaction en temps réel avec des sessions de questions/réponses, des réponses personnalisées et des sondages proposés en story. On implique parfois ses communautés dans la co-création de nouveaux produits en demandant leur avis. Il peut s'agir d'encouragement à l'égard des followers pour qu'ils participent à des défis, de collaboration avec des influenceurs en organisant des jeux-concours pour booster les interactions », décrit Marine Moll. Le fournisseur d'énergie Octopus Energy opte lui aussi pour une stratégie d'implication toujours plus forte. « Les clients sont incités à moins consommer en hiver. Des éco-sessions sont organisées certains jours, avec une communication sur les réseaux sociaux. À ces occasions, nous récompensons les clients qui consomment moins pendant certaines plages horaires. Il en va aussi de la promotion de la préservation environnementale », souligne Constance Hamard, chef de projet communications au sein de l'entreprise. L'entreprise Toonies, qui commercialise une boîte à his-



« Pour la sortie d'un produit, on peut être amené à louer un théâtre où un conteur lit des histoires, en veillant à inviter des influenceurs. »

Martin Simon, Head of growth chez Toonies France

toires pour enfants, demande quant à elle à ses clients « ce qu'ils souhaitent voir apparaître, comment ils décrivent les atouts de nos offres, quels types de contenus ils veulent voir sur les réseaux sociaux », confie Diane Sanz, social media manager chez Toonies France. Afin de renforcer la proximité avec son écosystème, « les community managers peuvent aussi être rencontrés à l'occasion d'événements physiques. Pour la sortie d'un produit, on peut être amené à louer un théâtre où un conteur lit des histoires, en veillant à inviter des influenceurs », poursuit Martin Simon, Head of growth au sein de l'entreprise.

Enfin, la création de communautés dédiées, comme des groupes privés ou des comptes exclusifs pour renforcer le lien avec la marque est également pertinente,

à l'image de l'entreprise de bijoux de mode APM Monaco qui incite ses abonnés à publier du contenu pour être mis en avant sur son compte Instagram APM Girls. Ces pratiques permettent de construire une relation authentique et durable avec les clients.

UNE EXTENSION DU SERVICE CLIENT

Les gains de visibilité, de notoriété sont bien sûr un objectif essentiel des stratégies sur les réseaux sociaux. Mais il s'agit surtout de faire entrer la relation client dans une nouvelle dimension. « Nous considérons ces plateformes comme une extension du service client. On nous pose de nombreuses questions par ce biais sur les coûts d'abonnement, le type et la méthode de facturation, le suivi conso ou encore la baisse des puissances énergétiques. Or, la réactivité est bien plus grande et les échanges plus dynamiques et interactifs », indique Constance Hamard d'Octopus Energy.

L'entité SNCF Connect & Tech, éditrice de l'application SNCF Connect, considère elle aussi les réseaux sociaux comme un accélérateur et un levier d'amélioration de la relation client, quelles que soient les plateformes : « Nous sommes présents sur de nombreux réseaux sociaux. Ces derniers composent l'essentiel de nos 9 canaux de communication avec nos clients. Nous sommes désormais en mesure de nous engager à répondre à toute demande en 2 heures maximum, notamment grâce à un bot dédié qui prend en charge 800 000 conversations par mois et qui permet d'assumer très rapidement de nombreux cas de figure », confie David Nedzela, directeur clients chez SNCF Connect & Tech. Une forte caisse de résonance pour la relation client de l'entreprise. ■

Mathieu Neu



L'interaction directe avec les clients permet d'améliorer le degré de connaissances et de compréhension des attentes.

Nous mobilisons
la data de nos médias
au service de vos campagnes
de prospection

Génération
de leads

Lead
scoring

Délégation
commerciale

Business
intelligence





PARCOURS D'ACHAT

MUSCLER SON JEU FACE AUX NOUVEAUX DÉFIS DE L'OMNISCANALITÉ

L'omniscanalarité n'est plus un simple buzzword. Face à la multiplication des points de contact, à l'explosion des marketplaces et à l'émergence de l'intelligence artificielle dans les parcours d'achat, les marques doivent apprendre à naviguer dans un écosystème mouvant. Et vite. Voici un état des lieux des dernières tendances en la matière.

Selon une étude de Manhattan Associates de novembre 2024, pour mieux gérer la cohérence entre les différents canaux de distribution, la majorité des retailers ont déjà mis en place, ou prévoient de mettre en place, une stratégie omniscanalarité (82 %), notamment dans les grandes entreprises. Ils estiment que leur enseigne est relativement mature en matière d'omniscanalarité, lui attribuant une note moyenne de 7,2 sur 10. Par ailleurs, 62 % d'entre eux déclarent avoir déployé cette stratégie depuis plus de cinq ans. Une maturité qui devient de plus en plus indispensable face aux enjeux de l'e-commerce de demain.

L'OMNISCANALARITÉ OU L'ART D'ORCHESTRER LES FLUX

L'un des principaux défis auxquels sont confrontées les entreprises est l'intégration des données entre différents canaux de distribution. Aujourd'hui, « l'enjeu n'est plus simplement d'être présent partout, mais

d'être pertinent partout », explique Romain Fouache, CEO d'Akeneo. La qualité de la donnée devient un véritable levier compétitif, permettant aux entreprises de s'adapter rapidement à l'évolution des demandes des consommateurs et aux contraintes réglementaires.

« Aujourd'hui, la clé de l'omniscanalarité réside dans la centralisation des données. Cela permet aux marques d'adapter les données partagées pour répondre aux demandes des consommateurs de manière rapide et pertinente, en tenant compte des spécificités locales de chaque marché », indique ce dernier. En effet, avec l'apparition de nouveaux canaux de vente, comme TikTok Shop, WhatsApp ou encore les marketplaces spécialisées, les entreprises doivent être capables d'intégrer rapidement leurs informations produits dans des systèmes centralisés. Cette approche permet non seulement de diffuser des catalogues produits en temps réel, mais aussi d'adapter les offres aux différentes réglementations

locales, parfois très complexes. À titre d'exemple, certaines enseignes de cosmétique doivent adapter leurs fiches produits aux exigences spécifiques de l'Union européenne, du Moyen-Orient ou encore de l'Asie, où les normes diffèrent considérablement. L'omniscanalarité ne se limite donc pas à un enjeu de présence commerciale mais devient un exercice d'équilibriste entre agilité opérationnelle, conformité et pertinence.

Les entreprises doivent également relever le défi de l'adaptation rapide à de nouveaux points de contact. La véritable question, selon Romain Fouache, est : « Combien de temps faut-il pour activer un nouveau canal et l'adapter aux contraintes spécifiques ? Grâce à nos outils intégrés, les marques peuvent diffuser leurs informations produits de manière fluide et rapide et sur une variété de canaux, tout en respectant les exigences locales, qu'il s'agisse de réglementations ou de préférences culturelles ou les exigences de certains canaux telles que les marketplaces. » Ce temps de latence est devenu un indicateur clé de performance pour les directions digitales.

L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE POUR STRUCTURER LA CROISSANCE

L'intelligence artificielle générative (IAG) transforme l'expérience client en ligne, mais également la gestion des produits. Des initiatives comme les showrooms digitaux, les essayages virtuels ou les pop-up stores immersifs réinventent la manière dont les

consommateurs découvrent et interagissent avec les produits. Gucci, Ikea ou encore L'Oréal ont conçu des expériences innovantes qui ont montré des résultats tangibles en termes de conversion, d'engagement et de fidélisation.

Mais l'IAG devient aussi un outil stratégique pour l'optimisation SEO, la génération d'attributs enrichis, la localisation des contenus ou encore la rédaction automatisée de descriptions contextualisées. Dans un contexte où les catalogues explosent en volume – certaines marques gèrent plus de 500 000 références actives –, elle permet aux entreprises de maintenir un haut niveau de qualité sans alourdir les processus de production. Cela permet également aux équipes marketing et produit de se concentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée.

L'automatisation, notamment à travers des chatbots intelligents, redéfinit aussi le parcours d'achat. L'initiative Buy with AI d'Amazon, qui propose à l'utilisateur de trouver le produit le plus adapté à ses besoins en scrutant des millions d'avis et de fiches produits, en est un exemple frappant. « Pour les entreprises, l'enjeu majeur est de structurer correctement leurs données produits. Une donnée mal structurée peut rapidement les faire sortir des radars des moteurs de recherche ou ne plus répertorier les produits sur certaines des plateformes de vente », commente Romain Fouache. De plus, une donnée incohérente ou mal localisée peut créer de la frustration chez les utilisateurs finaux et nuire à l'image de la société.

LE BTOB ENTRE DANS LA DANSE

Si le BtoC est depuis longtemps au cœur de la révolution omnicanale, le secteur BtoB ne reste pas en retrait. Selon une étude menée par Akeneo en septembre 2024, 88 % des entreprises BtoB prévoient de renforcer leur stratégie de vente numérique

dans les deux prochaines années. Parmi les canaux les plus utilisés par les clients BtoB après une vente figurent les portails numériques en libre-service (49 %), les réseaux sociaux (46 %) et les appels téléphoniques avec les services d'assistance clientèle (41 %).

Les entreprises BtoB prennent peu à peu conscience que la donnée produit n'est plus une simple fiche technique, mais un véritable levier de développement commercial. Elles investissent désormais dans des solutions PIM (Product Information Management), DAM (Digital Asset Management), et dans des plateformes collaboratives pour optimiser la création et la diffusion de leur contenu. Par exemple, dans les secteurs industriels ou pharmaceutiques, une erreur de donnée sur un composant peut avoir des conséquences majeures sur la conformité ou la sécurité. La qualité, la traçabilité et la cohérence des données deviennent donc des enjeux critiques. 70 % des répondants à l'étude estiment d'ailleurs que les valeurs associées au produit – durabilité, origine, engagements sociaux – deviendront de plus en plus importantes pour les acheteurs dans les années à venir.

L'EUROPE EN BONNE POSITION, MALGRÉ CERTAINS DÉFIS DE TAILLE

En Europe, la prise de conscience autour de la donnée produit est bien avancée, et les entreprises investissent massivement pour répondre aux exigences de plus en plus strictes, notamment en matière de transparence, de traçabilité et d'étiquetage numérique. La future réglementation européenne sur le passeport numérique des produits en est un bon exemple : elle obligera les marques à documenter précisément l'origine, la composition et la réparabilité de leurs produits, dans un format



« Ce n'est plus le temps de la planification à cinq ans. Ce qu'il faut aujourd'hui, c'est une capacité d'ajustement en temps réel. »

Romain Fouache, CEO d'Akeneo



accessible aux consommateurs. « Ce n'est plus le temps de la planification à cinq ans. Ce qu'il faut aujourd'hui, c'est une capacité d'ajustement en temps réel », souligne Romain Fouache. Cette agilité est indispensable dans un contexte où les comportements d'achat évoluent très rapidement et où les innovations technologiques surgissent sans cesse. Cependant, les entreprises doivent aussi faire face à des défis logistiques croissants. La gestion des stocks en temps réel, la coordination des retours entre les canaux physiques et numériques, ou encore la personnalisation des livraisons en fonction des préférences locales représentent autant de chantiers complexes. À cela s'ajoute l'impact environnemental : la croissance des flux de marchandises et la multiplication des retours augmentent considérablement les émissions de CO₂. Les marques doivent désormais intégrer ces dimensions dans leur stratégie omnicanale pour rester compétitives tout en respectant leurs engagements RSE. En somme, l'omnicanalité n'est plus une option, mais une nécessité pour les marques souhaitant répondre aux exigences des consommateurs actuels. Le social commerce et le live shopping ont le vent en poupe, témoignant de l'évolution rapide des usages. Mais au-delà de l'adoption des nouvelles technologies, les marques doivent désormais être capables d'orchestrer l'ensemble de leurs flux de manière cohérente, tout en s'adaptant aux spécificités locales et aux défis environnementaux. Plus qu'un simple commerce omnicanal, l'e-commerce de demain devra être unifié. ■

Elsa Guérin



PAIEMENTS

DU SANS CONTACT À L'IA, LA PLANÈTE RETAIL RÉAGIT ET S'ADAPTE

La matinale E-commerce, organisée par E-Commerce Mag le 9 avril, a rassemblé des experts de l'industrie des paiements en ligne. Au menu, des discussions riches sur les enjeux actuels de l'univers du retail allant de la fraude à la personnalisation, en passant par l'intelligence artificielle (IA) et les stratégies gagnantes à déployer.

Comment optimiser ses stratégies de paiement à l'ère du numérique tous azimuts ? Lors de l'émission "La Matinale E-commerce", animée par *E-commerce Magazine* le mercredi 9 avril, les échanges entre experts du secteur se sont succédé pour décrypter les évolutions du domaine, la lutte contre la fraude, la personnalisation des parcours de paiement et l'impact de l'intelligence artificielle. Tour d'horizon.

LE BOOM DU SANS CONTACT

Secrétaire générale du spécialiste des enjeux technologiques dans le commerce de détail Mercatel, Charlotte Pagot a souligné lors d'une première table ronde que « le paiement par carte a très fortement progressé, notamment sous l'effet du Covid ». Selon elle, l'adoption de cette technologie, qui s'expliquait alors par la nécessité de limiter

les contacts physiques, est massive : « Sept transactions sur dix cartes sont désormais réalisées en sans contact, c'est gigantesque ». Une tendance confirmée par Terez Duhaméau, directrice service client et paiement pour la France de la plateforme d'e-commerce Rakuten, pour laquelle « les coûts liés aux paiements sont un sujet de plus en plus important pour les e-commerçants, notamment dans un contexte inflationniste ». Une aubaine pour les néobanques, qui séduisent de plus en plus de clients par des propositions de taux d'intérêt attractifs, mais qui, selon les invités, fragiliserait les start-up du secteur du paiement, confrontées à une concurrence trop importante. De quoi nourrir la réflexion sur « la question de la souveraineté des paiements » pour Charlotte Pagot. Michel Koch, expert retail et e-commerce et fondateur de Tune Up Consulting, insiste quant à lui sur l'import-

tance des paiements mobiles. Ainsi, Apple Pay et Google Pay représenteraient aujourd'hui « 62 % des transactions ». Selon l'Observatoire de la sécurité des moyens de paiement publié par la Banque de France, au premier semestre 2024, 14 % des opérations cartes de proximité ont été opérées par paiement mobile en magasin, contre 10 % l'année précédente.

DU PAIEMENT FRACTIONNÉ À L'AUTHENTIFICATION FORTE

En matière de tendances, le paiement fractionné, également connu sous le nom de "Buy Now, Pay Later" (BNPL), a le vent en poupe. Selon Michel Koch, « le paiement fractionné a toujours existé sous la forme de crédit, mais il a été modernisé et simplifié ». Selon lui, ce type d'échange permet d'obtenir une « augmentation de 20 à 30 % du volume des transactions et de 15 % du montant du panier moyen ». Un outil particulièrement adapté à la GenZ : « Les jeunes consommateurs sont très friands du paiement fractionné, même pour des montants relativement faibles. De plus, c'est un critère différenciant pour une enseigne, notamment pour les produits à panier élevé », explique Charlotte Pagot. Autre pratique, ici plus réglementaire : l'authentification forte. Imposée par la deuxième directive européenne sur les services de paiement adoptée en 2018, la "DSP2", elle, rencontre des

« Les coûts liés aux paiements sont un sujet de plus en plus important pour les e-commerçants, notamment dans un contexte inflationniste. »



Terez Duhaméau, directrice service client et paiement pour la France chez Rakuten

résistances, selon Terez Duhaméau :

« L'authentification forte est un irritant pour les consommateurs, car elle ajoute une étape supplémentaire dans le parcours de paiement et peut mener à des abandons de panier, ce qui coûte cher ». Pour y faire face, Charlotte Pagot constate : « Il fallait accompagner le changement auprès des consommateurs et des porteurs, car les usages sont déjà bien établis sur d'autres voies. Les commerçants ont fait preuve de résilience et les fédérations ont joué un rôle clé dans cette transition. »

CHIPEUR, ARRÊTE DE CHIPER !

Mais cette numérisation des échanges s'accompagne nécessairement d'une hausse des risques. Pour Charlotte Pagot, « la fraude à la carte bancaire a été jugulée grâce à la directive DSP2, mais d'autres formes de fraude, comme celle à la livraison ou au retour, se sont développées ». Et Terez Duhaméau d'ajouter que « les fraudeurs utilisent des techniques de plus en plus sophistiquées, comme la création de faux sites internet ou l'exploitation des failles des systèmes logistiques ». Comment lutter contre ces menaces ? « Nous avons des outils internes qui permettent de détecter rapidement de nouveaux patterns de fraude et de mettre à jour nos règles en temps réel », précise Terez Duhaméau. Et selon Charlotte Pagot, un

petit nouveau devrait se faire une place de choix dans la lutte contre la fraude dans les années à venir : « L'intelligence artificielle nous permet de détecter des signaux faibles et d'affiner les analyses de risque, ce qui réduit considérablement les faux positifs. »

Terez Duhaméau renchérit avec un cas pratique : « L'IA nous aide à détecter des patterns qu'on ne détectera pas avec des humains. Par exemple, si un vendeur essaye d'amener l'acheteur en dehors du site de Rakuten pour faire un faux paiement, l'IA permet désormais de détecter son intention, et plus simplement de fichier ses coordonnées. »

AVEC LA PERSONNALISATION, LA QUÊTE DE FLUIDITÉ

Une fois la sécurité des utilisateurs garantie, reste à fluidifier l'expérience de paiement. Pour cela, le secteur compte sur la personnalisation des parcours de paiement. Selon Terez Duhaméau, il est essentiel de proposer « un parcours équilibré, fluide, simple et rapide », pour éviter les abandons de panier. Et là encore, l'intelligence artificielle pourrait être la solution pour « proposer le mode de paiement qui convertit le mieux au moindre coût, en fonction des données disponibles sur le client ». Pour Anne-Gaëlle Fauchon, directrice marketing par-

70 %
des transactions carte sont désormais réalisées en sans contact, selon Charlotte Pagot (Mercatel).

14 %
des opérations de cartes de proximité se sont faites via paiement mobile au premier semestre 2024. Ce chiffre était de 10 % à la même période en 2023.

Source : Observatoire de la sécurité des moyens de paiement de la Banque de France

62 %
des transactions réalisées par paiement mobile le sont avec Apple Pay et Google Pay, selon Michel Koch (Tune Up Consulting).

À SAVOIR

L'arrivée de l'europan Wero, qui a remplacé Paylib en France, doit permettre de généraliser l'usage du QR Code sur le Vieux Continent, notamment dans les moyens de paiement. Un outil déjà massivement utilisé en Asie.

tenariat de la fintech Younited Credits, « grâce à l'IA, nous pouvons analyser les données bancaires des clients en temps réel, réduire les délais de traitement des dossiers de crédit, et leur proposer des solutions de financement personnalisées ».

De son côté, Charlotte Pagot évoque à titre complémentaire la biométrie comportementale, une technologie émergente mais prometteuse, qui permet « de qualifier le risque en fonction de la façon dont le consommateur navigue sur un site ». Enfin, le QR code fait son chemin. « C'est quelque chose qui est tellement banal en Asie au travers de Wechat ou Ali Pay, mais aussi en Inde », fait savoir Charlotte Pagot. « En Europe, le QR code sera porté par Wero, et on a hâte de voir ce que ça va donner. » ■

Alexandre Lecouvé



« Le paiement fractionné permet d'augmenter de 20 à 30 % le volume de transactions et de 15 % le panier moyen. »

Michel Koch, expert retail et e-commerce chez Tune Up Consulting



TRANSFORMATION

INTERSPORT : DU DIGITAL AU MAGASIN, UNE STRATÉGIE GAGNANTE

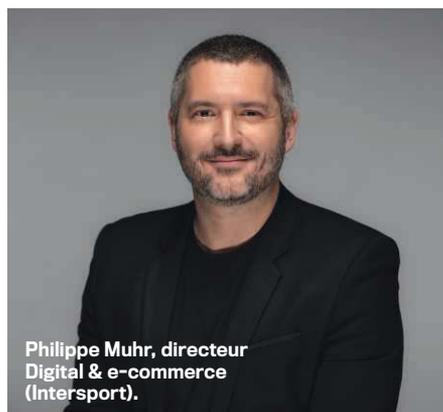
Intersport a réussi une mue digitale majeure grâce à son partenariat avec Making Science. Le modèle "Ship from Store" a fait du site web un apporteur d'affaires, tandis que l'approche omnicanale a augmenté la notoriété et les ventes en ligne, tout en renforçant la confiance des adhérents.

Intersport, enseigne de distribution d'articles de sport, a opéré une transformation digitale significative ces dernières années.

Grâce à un partenariat étroit avec Making Science, l'entreprise a réussi à faire du digital une force majeure de son activité, comme le souligne Philippe Muhr, directeur Digital & e-commerce chez Intersport : « Le processus d'évangélisation du digital au sein d'Intersport a commencé il y a environ 7 ans. À l'époque, le digital était encore balbutiant dans l'entreprise. Aujourd'hui, la situation s'est complètement inversée, avec une approche omnicanale bien établie. »

LE MODÈLE "SHIP FROM STORE"

Un chiffre particulièrement révélateur témoigne de cette transformation : 70 % des clients Intersport visitent le site web avant de se rendre en magasin. Une statistique qui souligne l'importance cruciale du digital dans le parcours client. La stratégie digitale se concentre sur plusieurs aspects clés, no-



Philippe Muhr, directeur Digital & e-commerce (Intersport).

tamment l'expérience client unifiée. L'objectif ? Offrir des expériences quasi identiques entre le magasin physique et le site web, tout en sachant que le rôle principal du digital est de créer du trafic en magasin (drive-to-store). Le site web agit principalement comme un apporteur d'affaires. « Ce système, lancé peu avant la pandémie de Covid-19, a permis à Intersport de devenir un acteur majeur du commerce omnicanal », résume Philippe Muhr.

À SAVOIR

70 % des clients Intersport visitent le site web avant de se rendre en magasin.

ÉVANGÉLISATION DU DIGITAL

Ces progrès dans l'univers numérique ont été possibles grâce au partenariat avec Making Science. Un partenariat qui a permis de promouvoir la diffusion du digital au sein d'Intersport, comme le rappelle Jérôme Cauchard, directeur général de Making Science : « En collaborant avec des géants comme Google et Meta, Intersport a pu automatiser ses processus et bénéficier de versions bêta et de pilotes, renforçant ainsi sa présence en ligne. Cette collaboration a également permis de développer une relation de confiance, essentielle pour convaincre les adhérents de la coopération de l'importance du digital. »

RÉSULTATS ET BÉNÉFICES

De nombreux avantages liés à cette transformation digitale ont été observés. À commencer par une notoriété accrue. « Les investissements dans Google et Meta ont significativement renforcé la visibilité de l'enseigne », confirme Philippe Muhr. « Partant d'une base très faible, nous avons considérablement développé nos ventes en ligne. » En outre, l'utilisation de Local Inventory Ads (LIA) a permis de montrer la disponibilité des produits en magasin directement dans les résultats de recherche Google. Une approche qui a contribué à l'augmentation des ventes (+16 % des conversions omnicanales) et à la visibilité de l'enseigne. De plus, l'ouverture de nouveaux magasins à Paris a démontré l'impact positif de l'omnicanalité sur les ventes.

APPLICATION MOBILE ET LIVRAISON EN MAGASIN DANS LES CARTONS

Loin de se satisfaire des progrès digitaux déjà obtenus, l'enseigne de distribution d'articles de sport veut aller plus loin. L'entreprise travaille ainsi actuellement sur le lancement d'une application mobile pour digitaliser tous les points de contact avec les clients, toujours accompagnée par Making Science. Une application qui devrait être disponible courant de l'année ou début 2026. Par ailleurs, Intersport prévoit de proposer la livraison en magasin, renforçant ainsi son approche omnicanale. ■

Jérôme Pouponnot

E-COMMERCE : COMMENT CHAMPMARKET A RÉUSSI SON VIRAGE INTERNATIONAL AVEC PAYPAL

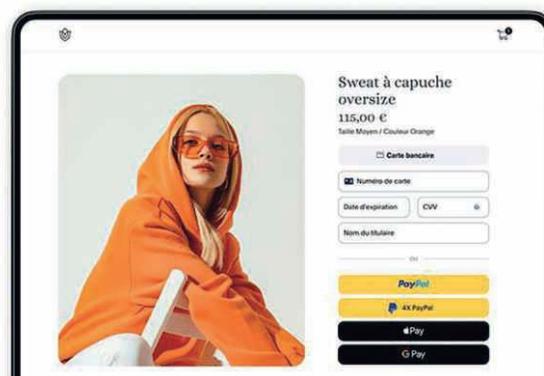
Développer son activité à l'étranger en conservant une expérience client fluide et sécurisée, c'est le défi relevé par Champmarket, en partenariat avec PayPal. Explications avec Christelle Arquí, Directrice Marketing B2B EMEA chez PayPal et Arnaud Molin, Fondateur et CEO chez Champmarket.

Depuis sa création en 2010, Champmarket a pour mission de digitaliser la distribution des grandes maisons de champagne. Sa clientèle, composée de particuliers exigeants et d'entreprises, attend une expérience à la hauteur du prestige du produit. Alors, lorsque l'heure est venue de s'ouvrir aux marchés européens, un enjeu central est apparu : la stratégie de paiement.

« Depuis le début, PayPal a été un partenaire de confiance, d'abord en France, puis pour notre expansion européenne », explique Arnaud Molin. En misant sur une solution à la fois sécurisée et reconnue à l'échelle mondiale, Champmarket a su installer un climat de confiance auprès de ses clients étrangers, tout en garantissant simplicité et performance à chaque transaction.

PAYPAL COMPLETE PAYMENTS : UN LEVIER DE CROISSANCE INTERNATIONALE

Pour accompagner les PME dans leur développement au-delà des frontières, PayPal propose sa solution Complete Payments. « Elle permet d'accepter tous les moyens de paiement locaux, cartes, wallet, virements, via une intégration unique, sur plus de 200 marchés », précise Christelle Arquí. Compatible avec les plateformes



comme PrestaShop, WooCommerce ou Wix, cette solution facilite le quotidien des e-commerçants.

Mais au-delà de la compatibilité technique, c'est la notoriété de la marque qui fait la différence : « PayPal est une marque de confiance pour 400 millions de consommateurs dans le monde. Notre programme de protection double, pour le marchand comme pour le client, renforce cette relation sécurisée à chaque étape » complète Christelle Arquí.

DES RÉSULTATS SANS APPEL

Ce climat de confiance a un impact direct sur les performances de Champmarket. PayPal représente aujourd'hui le deuxième moyen de paiement utilisé sur la plateforme, juste après Visa/Mastercard. Et les chiffres sont au rendez-vous :

« Le panier moyen d'un client européen utilisant PayPal est supérieur de 52 % à celui d'un client français, soit 480 euros contre 315 », illustre Arnaud Molin.

Des achats qui peuvent atteindre plusieurs milliers d'euros, avec un pic à 7185 euros pour une commande ! Une tendance particulièrement marquée en Italie, où 42 % des paiements sont effectués via PayPal, devant la Belgique (16 %), l'Allemagne, l'Espagne et le Royaume-Uni.

UN PARTENARIAT PÉRENNE ET INNOVANT

Loin de se reposer sur ses acquis, PayPal continue de se réinventer. Bien que certaines restrictions s'appliquent, comme l'interdiction du paiement en plusieurs fois pour l'alcool, de nouvelles fonctionnalités sont régulièrement mises à disposition des marchands pour répondre aux attentes des consommateurs.

Pour Champmarket, l'objectif est précis : continuer d'exporter l'excellence à la française, avec des partenaires fiables à chaque étape du parcours client. ■

PayPal

➤ LA GRANDE RÉCRÉ FAIT PEAU

Avec une croissance de 13,7 % de son chiffre d'affaires par rapport à 2023, La Grande Récré poursuit sa transformation. Nouveau concept, modernisation de l'offre et modèle coopératif, l'enseigne de jouets pose les bases d'un renouveau ambitieux.

Rachetée par JouéClub en 2023, La Grande Récré a engagé une mutation profonde pour s'adapter aux attentes du marché du jouet. Avec une identité visuelle repensée et un nouveau slogan, "Ça se joue ici", l'enseigne modernise son image pour toucher un public plus large. « *Nous souhaitons désaisonnaliser les visites et enrichir l'expérience client avec une offre élargie* », explique Elisa Ouvrard, directrice marketing. Pour orchestrer cette dynamique, l'enseigne adopte un modèle coopératif, facilitant l'implication des entrepreneurs dans son développement. Fin 2024, trois nouveaux magasins ont ouvert, dont un à Limoges, incarnant cette stratégie. Le slogan qui accompagne cette stratégie de réinvention profite d'une charte graphique développée avec des couleurs neutres, s'éloignant ainsi des codes associés à l'enfance. « *Elle cible un public plus large* », poursuit Elisa Ouvrard. ■

Elsa Guérin



1. UNE EXPÉRIENCE CLIENT IMMERSIVE

Le magasin de Limoges, situé dans la zone commerciale Family Village, illustre ce renouveau. Son aménagement optimise le parcours client en mettant en avant des corners de marques emblématiques et des espaces interactifs : librairie, zone de lecture, jeux de société et découverte de produits dérivés. La transformation visuelle de l'enseigne s'est en effet accompagnée en 2024 du renforcement de sa présence auprès de ses clients avec l'ouverture de cinq corners Lego et trois Disney. Les cinq corners Lego déjà installés ont permis d'augmenter de 40 % les ventes de ces produits dans les magasins concernés. « *Nous voulons faire de nos magasins des lieux de découverte et de partage* », précise Francis Céron, directeur général.

🔍 « La marque est résiliente et bénéficie d'emplacements qui génèrent du trafic », poursuit-il. Le groupe est en discussion avec d'autres marques pour créer de nouveaux espaces dédiés.

2. UN PARCOURS CLIENT ENRICHIS ET INTERACTIF

Loin du simple lieu d'achat, les magasins La Grande Récré deviennent de véritables espaces d'expérience et de découverte. L'organisation en corners thématiques permet aux visiteurs de s'immerger dans l'univers de leurs marques favorites, avec des démonstrations interactives et des tests de produits. Des zones ludiques sont spécialement aménagées pour permettre aux enfants et aux familles d'essayer les jeux et jouets avant de les acheter. L'espace librairie et le coin lecture permettent un moment de pause, tandis que des animations régulières – ateliers créatifs, tournois de jeux ou rencontres avec des auteurs jeunesse – renforcent l'attractivité des magasins.

🔍 « Nous voulons créer un véritable lien avec nos clients en leur offrant bien plus qu'un simple achat, mais une expérience qui suscite l'envie de revenir », souligne Elisa Ouvrard.

NEUVE



3. UN MODÈLE COOPÉRATIF EN EXPANSION

Déjà adopté par JouéClub, le modèle coopératif permet un engagement fort des adhérents. Limoges est le premier exemple de cette nouvelle approche avec une reprise par un adhérent de la coopérative, Stéphane Rouzier et Damien Claveaux son associé, en octobre 2024. L'enseigne prévoit l'ouverture de 5 à 10 nouveaux points de vente en 2025 et ambitionne de confier l'ensemble de ses succursales à des adhérents. Pour rappel, le groupe JouéClub a gagné 5,4 points de part de marché en un an, atteignant ainsi 19%. « *Nous sommes très satisfaits, car dans un marché en difficulté, obtenir de tels résultats est une véritable réussite* », se réjouit Francis Céron. Le chiffre d'affaires du groupe, incluant les adhérents, s'élève à 230 millions d'euros.

« Ce modèle assure un développement pérenne et un partage de valeurs », affirme le directeur général et rappelle que le modèle coopératif est celui qui a assuré le succès de JouéClub. Cette stratégie vise à faire de La Grande Récré une référence incontournable du jouet.

4. UNE STRATÉGIE DE COMMUNICATION INNOVANTE

Pour accompagner cette transformation, La Grande Récré mise sur une communication renforcée en 2025. L'enseigne augmentera son budget communication afin de dynamiser son offre à travers des thématiques mensuelles et des campagnes 360, comme "Beauté Kawaii" ou "Animaux et créatures imaginaires". La marque prévoit également des spots publicitaires au cinéma en partenariat avec CGR, à l'occasion des sorties de *Stitch* et *Jurassic*. Les Récréatives, événements mensuels en magasin, seront davantage médiatisés. Par ailleurs, le nombre de catalogues distribués augmentera, avec quatre éditions envoyées en version papier, ainsi qu'un catalogue digital et une version disponible en magasin.

Avec ces initiatives, La Grande Récré entend s'imposer durablement sur le marché du jouet, en misant sur une expérience client innovante et un modèle coopératif porteur.

FONCIÈRES COMMERCIALES LE TEMPS DE LA STABILISATION

À la satisfaction des foncières commerciales, le marché des centres commerciaux se porte mieux après des années post-Covid éprouvantes. Désormais, ces acteurs font de leurs centres des lieux de vie à part entière, tout en répondant aux besoins spécifiques des enseignes qui exigent un environnement offrant une expérience client sans couture entre online et offline.

P.40 Les foncières commerciales engagées dans un constant renouvellement

Les centres commerciaux s'ouvrent à de nouveaux acteurs et s'adaptent à l'hybridation des usages pour répondre aux besoins changeants d'une population plurielle.

P.42 Se différencier : un must en France comme à l'international !

Les centres sont des lieux de vie où le mix-merchandising évolue pour capter l'attention du badaud occasionnel et retenir celle du client fidèle. En France, en Italie, en Espagne ou ailleurs, même combat !



P.44 « Les foncières ont renoué avec la performance »

La crise sanitaire est derrière les foncières commerciales. Celles qui ont su investir dans leurs actifs pour les renouveler (usages, performances environnementales, etc.) s'en tirent mieux.



Jessica Jaoui,
Head of Retail
Capital
Markets chez
JLL France.

LES FONCIÈRES COMMERCIALES ENGAGÉES DANS UN CONSTANT RENOUVELLEMENT

Les centres commerciaux ont été invités ces dernières années, « post-pandémiques », à se réinventer. L'hybridation des usages, la nécessité de compenser les trous d'air expérimentés par nombre d'enseignes du prêt-à-porter, mais aussi l'envie de répondre aux besoins d'une population plurielle en quête d'une expérience renouvelée, voilà quelques-uns des marqueurs de leur évolution récente.

Le marché des centres commerciaux se porte beaucoup mieux après des années post-Covid où les foncières ont dû batailler ferme pour faire chuter les taux de vacance, selon Jessica Jaoui, Head of Retail Capital Markets chez JLL France (cf. interview page 44). Cette «remontada» s'est néanmoins accompagnée « d'un vrai changement en matière de formats de magasins », fait remarquer Marie Caniac, directrice des opérations Groupe chez Klépierre, qui dispose d'un patrimoine de 70 actifs implantés dans les métropoles à forte croissance démographique et économique telles que Madrid, Paris, Rome, Oslo, Barcelone, Prague, Milan ou Copenhague. « Aujourd'hui, les boutiques sont plus grandes, tandis que les espaces, qui mettent les produits beaucoup plus en valeur, sont davantage ouverts », dit-elle. Une stratégie qui fait écho au souhait des retailers de garantir une expérience d'achat fluide online et offline, en conformité avec le principe d'omnicanalité.

Les dimensions des magasins ne sont pas les seuls paramètres à avoir évolué. Leur typologie s'est également transformée. Selon des données de la Fédération des acteurs du commerce dans les territoires (FACT), le secteur



« Les enseignes recherchent aussi notre expertise dans la gestion des centres. »

Dominique Hautbois, directeur général Retail France d'URW



beauté-santé a progressé de 6,7 % en 2024. Il représente désormais 22,1 % du chiffre d'affaires des centres commerciaux, contre 19,4 % en 2022. Le prêt-à-porter, qui représentait 45 % du commerce dans les centres commerciaux du groupe Klépierre il y a encore quelque temps, est retombé à 37 %, déclarait récemment Jean-Marc Jestin, président du directoire de Klépierre au quotidien *Le Figaro*. Une évolution qu'il a fallu compenser en diversifiant la palette des enseignes présentes dans les centres, notamment en s'ouvrant à d'autres animations. En 2024, le divertissement a été en plein essor (+4,4 %), toujours selon la FACT. Il est porté par l'émergence de nouvelles activités de loisirs et la volonté des centres commerciaux de devenir des lieux récréatifs à part entière. Dans son centre Les 4 Temps à la Défense, en région parisienne, URW propose ainsi jusqu'au 25 juin son Westfield Music Tour avec des artistes comme Amel Bent, Ridsa, Jok'Air et Vegedream.

Le centre commercial est désormais un acteur à part entière de la politique économique des collectivités territoriales. Unibail-Rodamco-Westfield détient un portefeuille d'actifs très diversifié en Europe et aux États-Unis, avec 67 centres dans 11 pays totalisant 900 millions de visites annuelles. Le 8 avril dernier, il a inauguré à Hambourg en Allemagne son projet phare : Westfield Hamburg-Überseequartier. « C'est l'un des plus ambitieux projets de régénération urbaine en Europe. Il est complètement intégré à la ville, avec sa propre station de métro, ses lignes de bus et ses nombreux services de mobilité. Notre groupe est venu créer un tout nouveau quartier pour les habitants de Hambourg. Westfield Hamburg-Überseequartier rassemble des commerces, mais aussi des hôtels, des logements, des bureaux et un terminal de croisière », décrit Dominique Hautbois, directeur général Retail France d'URW. La composante commerciale du quartier, d'une superficie de 94 000 m², comprendra 170 commerces, enseignes de restauration et de divertissement au total, dont plus de 40 concepts de restauration et d'alimentation. Chose sûre, avoir le bon mix d'enseignes est essentiel pour assurer une fréquentation de bon niveau et renouvelée. À côté des locomotives que représentent souvent les Primark, Sephora, Zara et Action, pouvoir compter en France dans sa palette



Les centres commerciaux diversifient leurs enseignes et s'ouvrent aux animations.

des enseignes comme Søstre Grene, Normal, Aroma-Zone, Legami ou L'Atelier d'Amaya dans des secteurs diversifiés permet de se différencier de la concurrence.

UN RÔLE SOCIÉTAL GRANDISSANT : D'AUTRES ACTIVITÉS, D'AUTRES ACTEURS

« Les lieux qui abritent du commerce sont également une réponse à la montée de la virtualité dans nos vies quotidiennes. Contrairement aux réseaux sociaux, qui créent des bulles d'opinion et d'appartenance homogènes, les sites commerciaux restent des espaces de mixité, où se croisent des publics d'origines sociales et culturelles variées », déclarait Christophe Noël, délégué général de la FACT, en prévision de l'édition 2025 du Salon de l'immobilier des espaces commerciaux (SIEC) qui se tiendra du 11 au 12 juin à Paris Expo, porte de Versailles. De fait, certains centres commerciaux s'essaient à tisser des liens plus étroits avec l'économie sociale et solidaire (ESS). Situé à une dizaine de minutes de Creil, le centre Carrefour Creil - Saint-Maximin (groupe Carmila) a fait de l'engagement socialement responsable un axe structurant de son développement. Depuis février, il accueille une boutique de la Croix-Rouge, dédiée à la seconde main et à la solidarité locale. Avec une surface de 160 m², le magasin propose aux curieux une large sélection d'articles de seconde main : vêtements, chaussures, accessoires de mode, linge de maison, jouets, livres, vaisselle, CD et objets de décoration. Chaque don de vêtement ou achat contribue au financement d'initiatives locales, telles que l'aide alimentaire, l'inclusion sociale ou les formations. Une partie des vêtements



Le centre Carrefour Creil - Saint Maximin accueille une boutique de la Croix-Rouge dédiée à la seconde main et à la solidarité locale.

- 15 %

C'est le pourcentage de réduction des volumes de déchets que vise Unibail-Rodamco-Westfield entre 2019 et 2030 à périmètre constant. D'ici 2030, il souhaite que 70 % de ces déchets soient recyclés.

(Source : Réponses écrites aux questions des actionnaires de l'AG du 29/04/2025)

251

Au 31 décembre 2024, le portefeuille de Carmila était composé de 251 centres commerciaux et valorisés à 6,7 milliards d'euros.

(Source : Carmila)

collectés est également destinée à l'aide vestimentaire, permettant aux plus démunis de pouvoir se vêtir.

UN ACCOMPAGNEMENT SUR MESURE DES COMMERÇANTS

Les aménagements fournis aux commerçants revêtent une importance croissante, notamment pour répondre aux besoins du click & collect, des retours en magasin, sans oublier les casiers connectés. À cet égard, les foncières sont devenues des vrais business partners car il est primordial pour les enseignes de pouvoir compter sur « un commerce physique et un commerce digital qui se renforcent mutuellement et dont tout le monde bénéficie », analyse Marie Caniac. Ce qui se passe en coulisses est un enjeu essentiel pour les bailleurs. Les commerçants apprécient de pouvoir offrir à leurs salariés des salles de pause, un temps de parcours optimal entre magasin et réserve de proximité. « La propreté, l'animation du centre au sens large du terme, tous ces points sont devenus des éléments centraux des négociations que nous avons avec les enseignes. Un très bon emplacement, un bon format, cela ne suffit plus », admet la directrice des opérations Groupe chez Klépierre. Ce besoin de services inclut aussi tout l'accompagnement marketing et opérationnel sur le long terme avec de vrais enjeux de drive-to-store. « Ce que veulent les commerçants, c'est des dispositifs qui vont permettre de générer du trafic, que cela soit des campagnes d'affichage, des totems digitaux, des grands écrans, des événements », souligne-t-elle par ailleurs. Pouvoir apporter un conseil qualifié constitue un autre atout précieux pour entretenir la fidélité des commerçants. « Les enseignes recherchent aussi notre expertise dans la façon de composer le parcours client et le meilleur mix qui garantira leur efficacité commerciale. Je pense à la capacité à penser une zone au sein du centre commercial qui associe des loisirs aux côtés d'une offre de restauration », pointe également Dominique Hautbois. ■

Emmanuelle Serrano

SE DIFFÉRENCIER : UN MUST EN FRANCE COMME À L'INTERNATIONAL !

Le centre commercial reste un terrain d'expérimentation idéal pour réenchanter de façon constante le mix-merchandising. Les nouveaux concepts, bâtis autour du sport, du lifestyle et de la restauration permettent de capter et de retenir l'attention. En France, en Italie, en Espagne ou ailleurs, même combat !

Les foncières veulent faire de leurs centres commerciaux des espaces de vie à part entière. « *Au-delà du mix commercial, nos destinations ne sont plus uniquement des lieux de shopping, mais aussi de socialisation, de découverte et de rencontres. Pour 70 % des 15-24 ans que nous avons interrogés, le centre commercial est un vrai lieu de socialisation, où l'on peut partager des moments agréables avec ses proches* », affirme Dominique Hautbois, directeur général Retail France d'Unibail-Rodamco-Westfield (URW).

SPORTS ET LOISIRS : DES AXES DE DIFFÉRENCIATION QUI FONT MOUCHE

URW a développé son modèle en diversifiant son mix commercial autour de la restauration, du loisir et du sport par exemple. Il a également adapté son offre pour intégrer des concepts de loisirs innovants (culture, loisirs immersifs et action game, salle d'arcade, salles de fitness...) dans plusieurs de ses centres en France. Au-delà des enseignes, il conçoit une programmation événementielle gratuite au sein de ses destinations (voir page 40). Le but ? Faire vivre des moments inoubliables à ses visiteurs tout au long de l'année, avec des concerts, des démonstrations sportives,

des animations... « *En 2024, nous étions partenaires des Jeux Olympiques et Paralympiques (JOP) de Paris, ce qui nous a permis de proposer des démonstrations ou des spectacles sportifs à nos visiteurs comme des combats de boxe sous la canopée du Westfield Forum des Halles, par exemple* », mentionne Dominique Hautbois. Lors de cet événement international, les huit centres Westfield en Ile-de-France, à Lyon et à Lille sont devenus des lieux de shopping majeurs des produits officiels des JOP de Paris 2024. Cette année, URW se lance dans un partenariat exclusif avec le musée du Louvre qui déploie une exposition itinérante de reproductions de ses chefs-d'œuvre dans six centres du groupe en France.

LA RESTAURATION ET LE LIFESTYLE : DES VALEURS SÛRES

La restauration, qui a pris une place grandissante dans les allées des shopping malls hexagonaux, est aussi une carte de visite essentielle de bien des jumbos, toutes foncières confondues pour le coup. En 2024, Carmila a opéré un renouvellement de son offre dans ce domaine avec des nouveaux concepts comme Krispy Kreme en France et Liao Pastel en Espagne, ainsi qu'un mix d'enseignes internationales (KFC, Pitaya, O'Tacos) et de concepts régionaux. Le pouvoir d'achat est un driver puissant qui dynamise la fréquentation. « *Nous nous sommes aperçus que nos clients viennent chez nous car ils cherchent un lieu de restauration à petit prix. Une enseigne comme O'Tacos s'adresse aux jeunes en déployant une puissance de frappe digitale conséquente. Le concept est très sympa puisqu'ils font de la vente à emporter, favorisant ce côté nomade de la consommation. Nous sommes donc en mesure de commercialiser et d'apporter une offre qui coche toutes ces cases-là. C'est un atout de mon point de vue* », fait remarquer Éric Robert, directeur commercial France de Carmila.

À Barcelone, dans son centre commercial Maremagnum, Klépierre a ouvert à l'été 2024 Time Out Market, un concept de restauration unique s'étendant sur près de



« Une enseigne comme O'Tacos s'adresse aux jeunes en déployant une puissance de frappe digitale conséquente. »

Éric Robert, directeur commercial France de Carmila



5 000 m² et regroupant 15 comptoirs et quatre bars. Situé dans un bâtiment entièrement repensé, il propose une grande variété de plats – cuisine méditerranéenne, tacos, fruits de mer, plats catalans, pizzas, hamburgers, sushis et grillades – organisés autour de grandes tables partagées, d’espaces événementiels et de deux terrasses offrant une vue imprenable sur le port Vell et la ville de Barcelone. Les chefs étoilés Jordi Artal et Fran López y sont également présents. Le lifestyle a la cote en Italie. Klépierre a ainsi transformé son centre commercial Gran Reno, situé à proximité immédiate de la gare de Bologne, d’un modèle “convenient store” centré sur son hypermarché Carrefour en un lieu plus orienté sur les loisirs. « Nous avons considérablement agrandi et transformé Gran Reno. C’est désormais un lieu de vie et de loisirs, avec des espaces de restauration, des zones événementielles intérieures et extérieures, ainsi qu’un amphithéâtre pour concerts », décrit Marie Caniac, directrice des opérations Groupe chez Klépierre.

À Barcelone, le centre commercial Maremagnum offre une vue imprenable sur le port.

GIGANTISME, DIGITALISATION ET ULTRA-PREMIUMISATION EN ASIE ET AU MOYEN-ORIENT

La première force des centres commerciaux à l’international reste la surface. « Tout est beaucoup plus grand, tout est beaucoup plus haut, tout est beaucoup plus majestueux. Prenons l’exemple d’un Lacoste en France et d’un Lacoste à Dubaï, ce dernier sera trois fois plus grand et trois fois plus beau », déclare Éric Robert, directeur commercial France de Carmila. Autre spécificité des pays du Moyen-Orient et de l’Asie : la digitalisation. Tout est plus numérique, du parcours client au service en passant par l’animation, la communication et le paiement. « Ces pays ont très clairement une longueur d’avance par rapport à la France dans ces

Faire de la RSE un des fondamentaux des nouveaux centres



Le Hamburg-Überseequartier favorise les modes de mobilité durable.

Face aux transformations des attentes des consommateurs, notamment en matière de transition environnementale, la multinationale Unibail Rodamco-Westfield (URW) accompagne les marques dans leur démarche RSE. L’enjeu de demain pour les enseignes est clair : pouvoir travailler et être entourés de partenaires ayant une démarche environnementale ambitieuse. « Dans le cadre de sa feuille de route Better Places 2030, notre groupe a créé le Sustainable Retail Index (SRI). Cet indice permet d’évaluer les engagements et les performances des enseignes au niveau de l’entreprise, des produits et des opérations en magasin », explique Dominique Hautbois, directeur général Retail France d’URW. L’objectif que nous poursuivons avec cet outil est de pouvoir établir les nouveaux standards qui guideront la transition du commerce vers un modèle plus durable et plus transparent. En ligne avec sa stratégie RSE, le Westfield Hamburg-Überseequartier, nouveau centre commercial ouvert début avril outre-Rhin, favorisera les nouveaux modes de mobilité durable, avec des équipements pour véhicules électriques, des “smart” navettes et la mise en œuvre de systèmes de contrôle intelligents pour la logistique et le trafic. Tous les bâtiments sont certifiés BREEAM Excellent Standard, et les immeubles de bureaux DGNB Gold Standard. Toutes les équipes et partenaires ont également pris des engagements pour intégrer les activités du site à la vie des communautés locales.

domaines », souligne l’expert. À l’opposé, les pays du nord de l’Europe auront tendance à être plus attentifs aux impératifs liés à la responsabilité sociétale et environnementale (RSE). « Dans ces zones, la seconde main, le recyclage, que ce soit au niveau de l’offre ou de l’aménagement/architecture des magasins, une plus grande importance sera accordée à ces enjeux », note le directeur commercial. ■

Emmanuelle Serrano

Jessica Jaoui, Head of Retail Capital Markets chez JLL France

« LES FONCIÈRES ONT RENOUÉ AVEC LA PERFORMANCE »

La crise sanitaire est derrière les foncières commerciales. Celles qui ont su investir dans leurs actifs pour les renouveler (usages, performances environnementales, etc.) s'en tirent mieux. Décryptage des défis auxquels font face ces acteurs avec Jessica Jaoui, Head of Retail Capital Markets chez JLL France.



loyer, les locaux trouvent preneurs. En revanche, certaines galeries ont peut-être été un peu surdimensionnées par rapport à leurs zones de chalandise et à la concurrence.

QUELS SONT LES GRANDS ENJEUX STRATÉGIQUES AUXQUELS LES FONCIÈRES COMMERCIALES FONT FACE ?

Historiquement, le modèle français du jumbo s'est bâti avec un hypermarché faisant office de locomotive alimentaire et un mall central où les gens déambulent. Mais tout cela a changé. Les foncières veulent offrir une expérience de vie aux consommateurs qui soit différenciante de l'e-commerce. L'offre en restauration a significativement augmenté. Cela peut représenter 15 à 20 % de la surface occupée, contre à peine 5 % il y a une quinzaine d'années. Il faut aussi faire vivre le centre à plusieurs moments de la journée avec de l'événementiel (des concerts par exemple), mais aussi en favorisant une mixité d'usages. Il y a parfois des surfaces allouées à la création de maisons pour les femmes battues ou connaissant des difficultés de vie. Des projets sont ainsi développés avec des associations locales. Des espaces de coworking ou pour des cabinets médicaux sont aussi installés. Le but est que le centre commercial crée du lien social et fédère une communauté. Ce modèle hybride, qui se voit un peu partout en Europe, répond aussi aux difficultés traversées par certaines enseignes, notamment celles du prêt-à-porter durement frappées par une vague de retail bashing, puis par la crise du Covid. À ces défis "cœur de métier", il faut ajouter ceux liés à la RSE tournés vers l'environnement et la soutenabilité de l'exploitation. Cela se traduit par de nécessaires investissements dans des ombrières sur les parkings, des panneaux photovoltaïques en toitures, des réductions des émissions carbone.

ET DEMAIN QUELLES TENDANCES POURRAIENT SE FAIRE JOUR ?

Je crois que nous sommes entrés dans une phase de stabilisation des centres commerciaux. À l'avenir, l'un des enjeux centraux résidera dans la capacité à créer de la mixité d'usages avec du résidentiel à côté des centres commerciaux, des bureaux, des écoles, des centres de santé à l'intérieur de ces grands ensembles, qui draineront différents types de population, dont les seniors. ■

Propos recueillis par Emmanuelle Serrano

QUEL PAYSAGE PEUT-ON DRESSER DES CENTRES COMMERCIAUX SUR LE PLAN ÉCONOMIQUE ?

En matière d'investissements, le marché des centres commerciaux se porte globalement beaucoup mieux. Les foncières ont donc renoué avec la performance après des années très difficiles. Les taux de vacance s'inscrivent désormais à la baisse alors que, pendant les années post-Covid, il y avait eu une forte hausse sur ce plan. Les valeurs locatives sont donc corrigées. En revanche, d'un point de vue fréquentation, le "footfall" (nombre de visiteurs par an en anglais) n'a pas retrouvé son intensité pré-Covid, dans la plupart des cas. Contrairement aux chiffres d'affaires qui, eux, sont de nouveau aux niveaux pré-Covid, ce qui signifie que les paniers moyens des clients ont augmenté malgré tout. Par exemple, en 2023, le taux de vacance des centres commerciaux d'URW était d'environ 5,4 %, soit un chiffre comparable à ce qu'il était en 2019. L'an passé, il était tombé à son plus bas niveau depuis 2017, soit 4,7 %. C'est un paramètre important car ce groupe représente une grosse partie du marché des grands centres commerciaux que nous appelons les "jumbo" dans notre jargon. La situation est similaire chez un concurrent comme Klépierre, au demeurant. Son taux de vacance a baissé de 50 points de base pour passer de 4 % à 3,5 % entre 2023 et 2024. En gros, la tendance est une baisse du taux de vacance d'environ 10 à 15 %. Au bon niveau de

« À l'avenir, l'un des enjeux centraux résidera dans la capacité à créer de la mixité d'usages. »

clap studio.

Le studio pro qui vous accompagne de l'idée à la diffusion



Une solution complète pour créer des vidéos qui valorisent votre marque, vos produits ou vos services.

- **LA CAPSULE** : Incarnez votre marque
- **LE REPORTAGE** : Démontrez votre savoir-faire
- **LE TALK** : Prenez la parole sur votre secteur
- **LA MASTERCLASS** : Asseyez votre légitimité
- **LE VIDÉOCAST** : Travaillez votre leadership



En savoir plus

Clap Studio by NetMedia Group
77 rue du Château, 92 100 Boulogne-Billancourt

CMA CGM investit 20 milliards de dollars dans le transport maritime et la logistique aux États-Unis

L'armateur CMA CGM, présidé par Rodolphe Saadé, investira 20 milliards de dollars d'ici 2029 outre-Atlantique pour contribuer à l'économie maritime des États-Unis et soutenir la transformation des chaînes d'approvisionnement américaines. Présent depuis 35 ans aux États-Unis, CMA CGM opère dans 40 États et emploie 15 000 collaborateurs.

Le groupe transporte chaque année plus de 5 millions de conteneurs à destination et en provenance du pays. CMA CGM est propriétaire de la compagnie américaine de transport maritime American President Lines (APL). Ces engagements renforceront la position d'APL en tant que principal transporteur de fret pour le gouvernement américain, le groupe CMA CGM développera également ses infrastructures portuaires dans le pays, en particulier sur les sites stratégiques de New York, Los Angeles, Dutch Harbor, Houston et Miami. L'armateur développera par ailleurs sa capacité de fret aérien aux États-Unis avec la création d'un nouveau hub à Chicago et le déploiement de cinq nouveaux Boeing 777 Cargo. Ils seront opérés par des pilotes américains. Cela permettra de renforcer le commerce et la connectivité des États-Unis et d'assurer des délais rapides d'acheminement des marchandises. Enfin, le transporteur ouvrira un nouveau centre de R&D logistique à Boston, axé sur des solutions innovantes de robotique et d'automatisation.



SELON LE DHL TRADE ATLAS 2025, LA CROISSANCE DU COMMERCE MONDIAL RÉSISTE

Le DHL Trade Atlas 2025, publié par DHL et la Stern School of Business de l'université de New York, offre une analyse à 360° des tendances les plus importantes du commerce mondial. Le document souligne que la croissance du commerce mondial s'est révélée étonnamment résistante face aux récentes perturbations. Cette tendance devrait se poursuivre même si les États-Unis entament une campagne d'augmentation des droits de douane. Selon des prévisions récentes, les échanges de biens devraient croître à un taux annuel composé de 3,1 % entre 2024 et 2029. Pendant cette période de 5 ans, quatre pays devraient se classer parmi les 30 premiers en termes de vitesse (taux de croissance) et de volume (montant absolu) de leur croissance commerciale : l'Inde, le Vietnam, l'Indonésie et les Philippines. L'Inde se distingue également comme le pays affichant le troisième montant absolu le plus élevé en matière de croissance commerciale prévue (6 % de commerce mondial supplémentaire), derrière la Chine (12 %) et les États-Unis (10 %). Les pays qui devraient connaître la plus forte croissance commerciale en termes absolus sont répartis en Asie, en Europe et en Amérique du Nord. Dans le même temps, les pays dont la croissance commerciale devrait être la plus rapide comprennent également plusieurs pays d'Afrique et d'Amérique latine.

Amazon : un nouveau centre de distribution XXL en Eure-et-Loir

Amazon arrive à Illiers-Combray, en Eure-et-Loir. Le géant de la logistique prévoit d'ouvrir ce nouveau centre de distribution d'ici fin 2026. Le futur site sera équipé des dernières technologies robotiques et prévoit l'embauche de près de 1 000 salariés. Cet investissement vise à renforcer la présence d'Amazon en France et à soutenir les 16 000 PME françaises qui utilisent sa plateforme pour développer leur activité.



Amazon s'engage ainsi à développer une logistique de proximité, bénéfique pour ses clients, ses salariés et l'économie locale. Initialement, Amazon envisageait plusieurs emplacements le long de l'autoroute A11, notamment

dans la Sarthe. Le futur site d'Illiers-Combray, prévu pour une surface d'entreposage de 270 000 m², sera situé sur les terres chères à Marcel Proust. Ce centre de distribution XXL, développé par MountPark, abritera la prochaine expansion d'Amazon en Centre-Val de Loire. La communauté de communes Entre Beauce et Perche voit en cette implantation un coup de pouce significatif, avec l'attrait de sa zone de grande capacité s'étendant sur environ 70 hectares.

Le groupe Deret entre au capital de Smile Pickup

Le groupe Deret, acteur de la logistique et du transport dans l'Hexagone, a pris une participation au capital de Smile Pickup, entreprise européenne spécialisée dans les points de retrait XL. Cette opération s'inscrit dans une stratégie ambitieuse visant à redéfinir les standards de la livraison de colis volumineux et à optimiser la chaîne logistique du dernier kilomètre. Cette alliance promet de générer des synergies importantes. Smile Pickup, fondée en 2018, a rapidement conquis le marché avec son réseau de points de retrait XL, comptant aujourd'hui près



de 300 points répartis sur trois pays européens : la France, l'Espagne et la Belgique. De son côté, le groupe Deret, fort de ses 2 millions de mètres carrés d'entrepôts et de sa flotte de 320 véhicules, apporte son expertise logistique et sa capacité à se projeter sur le plan opérationnel. Cette collaboration stratégique vise no-

tamment à aider Smile Pickup à étendre son réseau. La société ambitionne d'atteindre 400 points de retrait XL en France dès 2025, renforçant ainsi son maillage territorial. Deret pourra proposer des solutions innovantes de livraison du dernier kilomètre via sa propre marque de transport.

Tut Tut recrute son DG chez Amazon

L'avenir de Tut Tut est au beau fixe ! Plateforme spécialisée dans la livraison collaborative et responsable pour les professionnels et les particuliers, Tut Tut a frappé un grand coup en s'offrant un talent hors normes pour piloter sa direction générale : Pierre-Étienne Montenot, ex-directeur Europe d'Amazon. Il rejoint l'aventure en tant que directeur général pour accompagner la start-up dans sa trajectoire fulgurante. Son expertise en relation client, scalabilité et performance logistique en fait un atout indéniable pour élever Tut Tut vers de nouvelles perspectives. « *Après 11 ans chez Amazon, je connais les challenges environnementaux, économiques et sociétaux de la livraison du dernier kilomètre. Tut Tut a clairement bousculé les codes du marché. Avec son modèle innovant et soli-*



Pierre-Étienne Montenot, dg et Vincent Chabert, fondateur de Tut Tut.

daire, Tut Tut a tout pour devenir le géant du dernier kilomètre. Je suis super fier de faire partie de cette équipe déterminée ! », a commenté le nouveau directeur général. En moins de quatre ans, la start-up française s'est imposée comme un acteur incontournable sur son marché. Elle réalise près de 10 millions d'euros de chiffre d'affaires, emploie 45 collaborateurs et affiche une présence nationale avec plus de 220 000 cotransporteurs inscrits sur l'application.

JOBOLGY, UNE APPLI DÉDIÉE AU RECRUTEMENT DANS LE TRANSPORT ET LA LOGISTIQUE

Jobology, acteur du recrutement spécialisé, a lancé une application répondant aux enjeux spécifiques des secteurs du transport, de la logistique, de la distribution et de la supply chain. Aujourd'hui, de nombreuses entreprises du transport et de la logistique peinent à recruter efficacement, non seulement en raison d'un manque de candidats qualifiés, mais aussi parce que les talents embauchés ne sont pas toujours alignés avec la mission et les valeurs de l'entreprise. Les processus de recrutement fragmentés entre plusieurs outils et une gestion inefficace des candidatures aggravent encore cette problématique. Résultat ? Du temps perdu, une baisse de l'engagement et des opportunités manquées. Jobology a été conçue pour pallier ces problèmes et apporter une solution complète qui remet en cohérence les aspirations des talents avec les besoins des entreprises. Ce projet s'est construit en s'appuyant sur un réseau de neuf sites d'emploi spécialisés (Jobtransport, ClicandSea, SupplyChain.fr, Distrijob...), avec la possibilité de multidifuser sur des sites généralistes et un ATS - système de suivi des candidats - intégré pour une gestion optimisée des candidatures. Le site permet aux entreprises de communiquer efficacement sur leur marque via des canaux spécialisés, notamment sur les sites de l'écosystème, et d'amplifier leur communication RH à partir de ce pilier. L'ambition de Jobology est que les managers puissent recruter avec discernement et humanité, tout en développant leurs compétences en gestion du recrutement.

« LE BON PRODUIT, AU BON MOMENT, AU BON COÛT »

Brico Dépôt compte actuellement 124 dépôts standards et 8 000 collaborateurs en France. Enjeux, engagements RSE, innovations organisationnelles et technologiques, **Isabelle Longeat**, directrice de la supply chain, nous en dit plus sur la stratégie logistique de l'enseigne.

Propos recueillis par Elsa Guérin
Photo : DR

Quels sont les principaux défis logistiques auxquels Brico Dépôt est confronté ?

Brico Dépôt fait partie des modèles low cost et discount. Notre priorité a toujours été de proposer l'ensemble des produits nécessaires aux chantiers, à des prix bas et disponibles immédiatement. La supply chain est donc un pilier fondamental de notre stratégie.

Notre modèle logistique repose sur la livraison en camions complets directement aux dépôts, un processus qui permet d'optimiser les flux logistiques et de soutenir nos ambitions RSE (responsabilité sociétale des entreprises). Ce modèle nous distingue de nombreux concurrents qui choisissent

des solutions telles que le picking ou la livraison en palettes. Nous visons un conditionnement intégral de nos produits, spécifiquement adapté aux besoins de chaque dépôt. Le principal enjeu reste de maîtriser nos coûts tout en garantissant la disponibilité immédiate des produits pour nos clients. En parallèle, nous sommes pleinement engagés dans une démarche environnementale. Nous avons ainsi adhéré à la démarche FRET21, validée par la DGITM, qui vise à réduire les émissions de carbone. Cette stratégie de réduction des émissions carbone va de pair avec l'optimisation de nos coûts, créant ainsi une meilleure rentabilité : nous avons optimisé plusieurs axes, dont le taux de remplissage de nos camions, ce qui permet de réduire le nombre de trajets et de kilomètres parcourus. Aujourd'hui, seules 30 % de nos livraisons sont directes, principalement pour les produits pondéreux tels que le sable et autres matériaux de construction lourds. Nous explorons également l'usage d'énergies alternatives, notamment l'hydrogène, pour améliorer l'impact environnemental de notre logistique.

Êtes-vous également confrontés à des enjeux réglementaires ?

Oui, tout à fait. Nous gérons ces enjeux en collaboration avec l'ensemble des entités du groupe. Prenons l'exemple du bois : nous exigeons que tous les produits bois soient labellisés et nous demandons à nos fournisseurs de nous remettre des certificats d'origine pour prouver que les bois proviennent de sources durables.

Quelles sont les dernières innovations mises en place ?

Nous avons récemment engagé deux types d'innovations : organisationnelles et technologiques.

Depuis 2023, nous avons centralisé l'ensemble de notre approvisionnement. Notre équipe supply chain, composée de 30 personnes, gère désormais l'ensemble des dépôts et

SON PARCOURS

1994

Isabelle Longeat rejoint Timberland comme manager audit interne Europe.

1999

Elle devient directrice des opérations Europe chez Timberland.

Années 2000

Elle occupe ensuite des postes de direction en logistique et supply chain chez Valéo Service, puis Sperian Protection.

2004

Elle intègre Brico Dépôt en tant que directrice supply chain.

2010

Isabelle Longeat crée le concept de magasin innovant Kalico, dont elle devient la directrice d'enseigne.

2018

Elle devient administratrice supply chain chez Leroy Merlin Grèce.

2024

Elle est nommée directrice supply chain et logistique de Brico Dépôt, et rejoint le comité de direction.

des livraisons. Nous avons repensé notre système d'information pour mieux gérer les prévisions de ventes. L'intelligence artificielle (IA) nous aide à anticiper les besoins des clients et à ajuster les approvisionnements en temps réel. Cela permet à nos équipes en dépôt de se recentrer sur leur relation avec le client, en les libérant de certaines tâches logistiques, tout en améliorant la performance de notre chaîne d'approvisionnement.

Mais l'innovation la plus structurante est organisationnelle. Nous avons mis en place un management par catégorie de produits, en collaboration avec la direction commerciale. Chaque famille de produits est désormais gérée de manière transverse, depuis la négociation jusqu'à la

mise en rayon, en intégrant toutes les fonctions nécessaires, comme le marketing, le merchandising et la logistique. Cette approche nous permet d'optimiser les quantités à produire, de choisir les circuits logistiques les plus adaptés et de travailler sur le conditionnement des produits, réduisant ainsi notre empreinte carbone.

Cela a également un impact direct sur la disponibilité des produits en dépôt et sur la gestion des volumes. L'objectif est simple : proposer le bon produit, au bon moment, au bon coût. Nous nous efforçons aussi de renforcer la proximité avec nos équipes sur le terrain. Cela permet d'assurer une meilleure adéquation entre la gestion en entrepôt et la mise en rayon, mais aussi d'améliorer les conditions de tra- ▶▶▶

►►► vail. Cette initiative a été lancée il y a environ 18 mois et a pour but d'optimiser l'ensemble de la chaîne, depuis l'appel d'offres jusqu'à la mise en rayon des produits.

Les attentes de vos clients ont-elles évolué ?

Notre concept reste fondamentalement le même : proposer des prix bas et une disponibilité immédiate des produits. Ce modèle a été celui qui a fait notre succès et il reste ce que nos clients attendent toujours de nous. C'est pourquoi la supply chain occupe une place centrale dans notre stratégie. Il est essentiel que chaque client trouve ce qu'il est venu chercher, sans avoir à repartir les mains vides.

La rapidité et la fiabilité de nos services sont donc au cœur de notre promesse. En outre, la personnalisation de l'expérience client, comme la possibilité de réserver des produits en ligne pour un retrait en magasin, commence à se développer pour répondre à des attentes toujours plus précises.

Et concernant l'e-commerce ?

L'e-commerce représente actuellement environ 5 % de notre chiffre d'affaires. Bien que cet axe de développement soit encore en phase de croissance, il est évident que nos clients en ont de plus en plus besoin. Cependant, notre spécificité est que nous livrons de nombreux produits lourds



« L'e-commerce représente actuellement environ 5 % de notre chiffre d'affaires. »



Chaque famille de produits est gérée de manière transverse, depuis la négociation jusqu'à la mise en rayon (marketing, merchandising, logistique).

« Aujourd'hui, seules 30 % de nos livraisons sont directes. »

ou encombrants, nécessitant souvent l'utilisation de grues pour la livraison. C'est pourquoi nous travaillons exclusivement avec des prestataires utilisant des énergies alternatives pour ces grues et ce, même si la réduction de notre empreinte carbone provient en grande partie de l'optimisation de nos tournées de livraison. Nous planifions les livraisons au départ des dépôts pour les mutualiser au maximum et réduire ainsi les kilomètres parcourus. Aujourd'hui, deux partenaires nous accompagnent dans cette démarche afin d'optimiser les ressources disponibles dans chaque dépôt tout en respectant nos engagements environnementaux.

Justement, quelle est votre stratégie RSE ?

La responsabilité sociétale des entreprises est un axe stratégique fondamental pour Brico Dépôt, et plus largement pour Kingfisher. Le groupe s'est engagé à atteindre la neutralité carbone sur les scopes 1 et 2 d'ici 2040. Le scope 3, qui concerne directement les transports, inclut un objectif ambitieux de réduction de 46 % des émissions d'ici 2030, avec un objectif de zéro émission nette d'ici 2050. Cela représente un défi majeur, notamment en raison des émissions liées aux transports maritimes et routiers. Mais les résultats de nos efforts sont déjà visibles. Depuis notre engagement dans FRET21, les chiffres sont encourageants : -5 % en 2022, -9,3 % en 2024, et plus de 235 000 litres de gazole économisés. Nous avons également intégré ces critères environnementaux dans nos appels d'offres de transport, ce qui fait désormais partie intégrante de notre processus de sélection des prestataires. Parmi les solutions déjà mises en place, citons l'utilisation de camions à double niveau et le transport combiné rail-route. En juin, nous ouvrirons une nouvelle ligne rail-route entre notre plateforme du Sud-Est et celle du Sud-Ouest (Saint-Martin - Bordeaux). Par ailleurs, nous lancerons bientôt du transport fluvial par barge, au départ de notre entrepôt du Havre.

Notre objectif est clair : "verdir" notre supply chain, optimiser nos stocks, garantir la disponibilité des produits et améliorer la productivité, tout en veillant à l'amélioration des conditions de travail de nos équipes. La mise en place d'une supply chain plus verte et plus efficace est un travail continu, qui repose sur une approche agile et résolument tournée vers l'avenir. Nous sommes impatients de poursuivre cette évolution pour continuer à répondre aux attentes de nos clients tout en respectant nos engagements environnementaux. ■

SUPPORT AUTOMATION : LA SOLUTION POUR MIEUX GÉRER LES COUACS DE LIVRAISON

Support Automation repère les incidents de livraison avant que les clients s'en plaignent. Anna Rouleau, cofondatrice de Lox (désormais intégré à Sendcloud), explique comment l'automatisation permet d'anticiper les litiges, de réduire les coûts et de fidéliser les clients.

QUAND LA CROISSANCE RÉVÈLE LES FAILLES DU SERVICE CLIENT

En e-commerce, la croissance complexifie les opérations et s'accompagne souvent d'un flot d'incidents de livraison. Si 29 % des consommateurs disent ne plus commander sur un site après une mauvaise expérience de livraison, les marchands ont pourtant tendance à négliger la gestion de ces incidents. Et c'est le service client qui trinque.

UNE MISSION NÉE D'UN CONSTAT

Anna Rouleau, cofondatrice de Lox (désormais intégré à Sendcloud), a pour objectif d'aider les e-commerçants à ne plus perdre de temps, d'argent et de clients à cause de processus défaillants. « *Le service client est trop perçu comme une fonction réactive* », explique-t-elle. Pourtant, c'est là que se joue la fidélité client. »

À l'origine, Lox visait à détecter les erreurs dans les factures de transport. Mais l'équipe a changé de cap en identifiant un problème plus urgent : la gestion des incidents de livraison. « *Beaucoup de marques partent du principe que tout ira bien. Mais les colis sont parfois perdus, retardés ou endommagés. Les équipes support doivent alors jongler entre leurs boîtes mail et les portails transporteurs pour répondre*



manuellement à chaque demande WISMO (Où est ma commande ?). »

L'ANGLE MORT DU SECTEUR

Après cinq ans d'activité, l'équipe de Lox a identifié deux erreurs fréquentes : les e-commerçants sous-estiment les problèmes et surestiment leur capacité à les gérer à la main.

« *Si vous expédiez plus de 10 000 colis par an, vous ne pouvez pas tout faire à la main, assure Anna. Trop d'équipes continuent de suivre les envois un à un, mais ce n'est pas une stratégie : c'est de la survie.* »

DÉSAMORCER LES PROBLÈMES AVANT QU'ILS DÉGÈNÈRENT

Fruit de l'expertise de Lox et Sendcloud, Support Automation détecte les incidents, dépose des

réclamations, assure le suivi auprès des transporteurs et informe vos clients sans que vous ayez à lever le petit doigt.

Résultat : moins de temps perdu, une amélioration de la satisfaction client et des réclamations qui aboutissent plus souvent.

DÉTECTER LES PROBLÈMES TÔT CHANGE TOUT

Près de 40 % des avis une étoile sont dus à des incidents de livraison, d'où l'intérêt de vite les détecter. « *Repérer un colis perdu avant le client, ça change tout, insiste Anna. Vous évitez les avis négatifs et les échanges inutiles.* »

LE SERVICE CLIENT DE DEMAIN

Pour Anna, l'avenir du service client est clair : 80 % des processus seront automatisés pour recentrer les équipes sur des tâches plus importantes. « *Le but n'est pas de remplacer les humains, mais de les libérer.* »

Son conseil ? « *Quantifiez l'impact des incidents de livraison. Suivez vos remboursements. Lisez les avis négatifs. Si ces problèmes vous coûtent des ventes et des clients, il faut agir.* » ■



DURABILITÉ

DANS LES COULISSES DE
BRICO DÉPÔT : UNE SUPPLY CHAIN
RESPONSABLE

Derrière ses étagères et rayonnages bien fournis, Brico Dépôt mène une révolution silencieuse dans ses entrepôts et l'organisation de ses livraisons. De l'optimisation du transport à l'énergie verte, l'enseigne repense toute sa chaîne logistique pour allier efficacité et engagement écologique.

Chez Brico Dépôt, la promesse est claire : proposer tous les produits nécessaires aux chantiers, au bon prix et en assurant une disponibilité immédiate. Mais pour satisfaire cette exigence, tout en réduisant son empreinte carbone, l'enseigne a dû revoir en profondeur sa logistique.

Le pilier de ce virage ? Une stratégie environnementale articulée autour de plusieurs leviers : transport optimisé, bâtiments performants, produits plus responsables. Depuis 2018, l'ensemble des dépôts sont certifiés ISO 50001 pour la gestion éner-

gétique et, depuis 2021, l'électricité utilisée est 100 % d'origine hydraulique. Une vingtaine de magasins a même remplacé ses chaudières à gaz par des pompes à chaleur. Brico Dépôt vise la neutralité carbone d'ici 2050. Un objectif qui apparaît comme ambitieux dans un secteur où la logistique revêt autant d'importance que celui du bricolage. Mais les résultats sont au rendez-vous, et la direction compte bien poursuivre ses efforts dans cette voie : « Nous avons ainsi adhéré à la démarche FRET21, validée par la Direction générale des infrastructures, des transports et des mobilités (DGITM), qui vise à réduire les émissions de carbone. Cette stratégie de réduction des émissions carbone va de pair avec l'optimisation de nos coûts, créant ainsi une meilleure rentabilité : nous avons travaillé et optimisé plusieurs axes, dont le taux de remplissage de nos camions, ce qui permet de réduire le nombre de trajets et de kilomètres parcourus », explique Isabelle Longeat, directrice supply chain de l'enseigne. Par ailleurs, le recours au rail-route se généralise, et une nouvelle ligne reliera bientôt le Sud-Est au Sud-Ouest. Autre initiative notable : l'expérimentation du transport fluvial depuis Le Havre. Des initiatives portées par le groupe Kingfisher, maison mère de Brico Dépôt, qui maintient ses engagements RSE malgré un contexte économique difficile. ■

Elsa Guérin

FOCUS SUR... La logistique green de Brico Dépôt

→ LE CONTEXTE

Dans un secteur historiquement gourmand en énergie et en transport, Brico Dépôt fait figure de pionnier parmi les enseignes discount. L'enseigne du groupe Kingfisher a inscrit sa supply chain dans une logique RSE exigeante, sans renier ses ambitions en matière de compétitivité. Cette stratégie qui s'inscrit de façon plus générale dans une refonte globale de l'ensemble de la gouvernance, devrait permettre une prise de décisions plus rapide.

→ LA RÉALISATION

L'enseigne a ainsi installé plus de 733 bornes de recharge électrique

sur ses parkings et a recouvert le toit de dix de ses dépôts d'une peinture réfléchissante, capable de renvoyer 90 % des rayons solaires, réduisant ainsi le besoin de climatisation. Mais c'est dans le transport que les efforts sont les plus visibles : en optimisant les tournées et le remplissage des camions, Brico Dépôt a économisé l'équivalent de plus de 1200 camions sur les routes, soit 200 tonnes de CO₂ en moins en 2024.



L'axe majeur de décarbonation

Brico Dépôt s'est engagé dans la démarche FRET21, pour réduire ses émissions liées au transport. Résultat : une baisse de 9,3 % des émissions en 2024 et 235 000 litres de gazole économisés.



2

Centraliser, prévoir, alléger

L'enseigne centralise l'approvisionnement de ses dépôts via une équipe supply chain dédiée. Ce pilotage permet non seulement de réduire les surstocks, mais aussi de limiter les kilomètres parcourus.



3

Des produits moins polluants

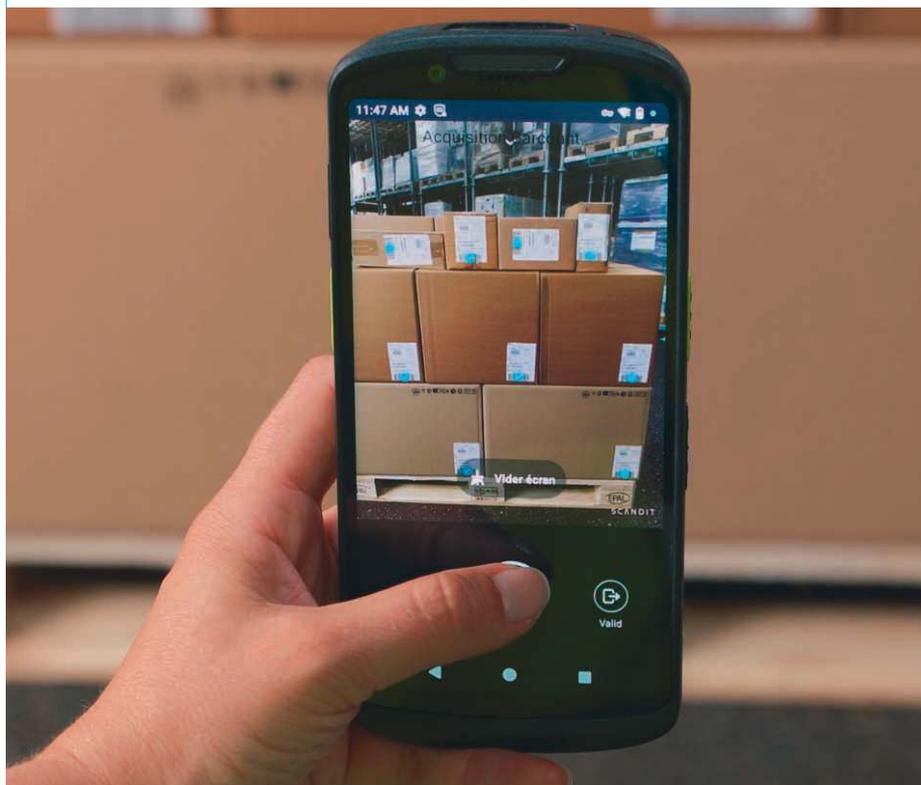
L'entreprise collabore avec ses fournisseurs pour proposer des alternatives aux produits à forte émission carbone. Une attention particulière est portée au bois, présent dans plus de 30 % des références.



4

La maîtrise des flux

Chaque catégorie de produit est gérée de façon transversale, de l'achat à la mise en rayon. Cette logique permet de mieux maîtriser les flux et d'éviter les surconditionnements.



La capture intelligente de la société Scandit permet d'interpréter simultanément plusieurs codes-barres.

Digital Assistant (PDA) des opérateurs logistiques, elle permet de scanner simultanément plusieurs codes-barres. Les informations sont transmises au WMS pour qu'elles puissent être contrôlées en temps réel. Le but ? Simplifier, accélérer et fiabiliser l'interprétation des codes-barres présents sur les palettes, cartons et produits. Face à la nécessité de minimiser les erreurs, de réduire les coûts opérationnels et de lisser les perturbations liées au manque de disponibilité du personnel, les prestataires logistiques et les e-commerçants n'ont guère le choix. « *L'automatisation gagne du terrain dans les entrepôts* », note Fozia Ossen, consultante WMS chez BK Systèmes. L'entreprise, qui compte Monoprix, Aroma-Zone, Spartoo ou bien encore Quitoque parmi ses clients, a axé son offre autour de son logiciel de gestion d'entrepôt Speed WMS qui s'interface directement avec le site marchand et permet des échanges en temps réel. « *Nos clients dans l'univers de l'e-commerce doivent compter avec les réactions et avis publiés par leurs clients sur les réseaux sociaux* », ajoute Fozia Ossen. De fait, une erreur dans une préparation de commande et le "bad buzz" est vite arrivé ! » Les solutions Put to light/Pick to light intégrées dans son WMS, facilitent ainsi la préparation des commandes et également le tri en réception (gestion des retours) et une nouvelle interface de programmation d'application (API) Speed Link Up a récemment été lancée par l'éditeur pour se connecter au reste des outils du marché. « *C'est vraiment essentiel que notre WMS communique avec les marketplaces, les ERP, les CMS. En bref, tout ce qui participe à l'automatisation et à la robotisation de la chaîne de valeur* », indique la consultante. Grâce à ce système, les données peuvent circuler depuis ou vers Speed WMS. Il permet de s'interfacer avec n'importe quel système informatique, à partir de formats d'échanges de données structurés (XML et JSON). Les gros volumes de flux sont gérés avec l'intégration de milliers

ENTREPÔTS

IA ET CLOUD : DES DRIVERS PUISSANTS DU GÉNIE LOGICIEL

Warehouse Management System (WMS), Transportation Management System (TMS), Order Management System (OMS), ces solutions sont devenues monnaie courante dans l'intralogistique e-commerce. L'offre des éditeurs, prioritairement en SaaS, se diversifie (services à valeur ajoutée), tandis que l'intégration progressive d'assistants digitaux au niveau des WMS fait évoluer l'exploitation des entrepôts.

« **A**ujourd'hui, je pense que les retailers cherchent à régler le curseur entre l'optimisation continue des process et leur engagement à honorer les promesses faites aux clients », affirme en préambule Florian Sauvage, consultant avant-vente chez Hardis Group, éditeur de logiciels de gestion logistique, intégrateur Salesforce et société de conseil. Chose sûre, la robotisation goods-to-man y a beaucoup contribué, de

même que les solutions pour opérateurs « augmentés » comme les gants connectés, l'Internet of Things (IoT), le picking en mode vocal, pour ne citer que quelques exemples. Affiner son offre technologique est donc un chantier perpétuel pour les éditeurs. Reflex, business unit d'Hardis Group spécialisée dans l'édition de logiciels pour la supply chain, n'y fait pas exception. Elle a récemment intégré la technologie de capture intelligente des données des codes-barres élaborée par la société Scandit. Directement embarquée sur les Personal



« L'automatisation gagne du terrain dans les entrepôts. »

Fozia Ossen, consultante WMS chez BK Systèmes

de lignes en quelques secondes via un serveur SQL. « Aujourd'hui, les données en temps réel sont la colonne vertébrale d'une chaîne d'approvisionnement agile, pour que les entreprises puissent s'adapter rapidement aux conditions changeantes », complète Pascal Turpin, head of business consulting chez Transporeon. À cet égard, le recours à l'intelligence artificielle (IA) peut s'avérer probant. Grâce à des données cohérentes et comparables, l'IA générative notamment peut révéler des tendances et des modèles exploitables, permettant une analyse comparative des itinéraires, des fournisseurs et des entrepôts.

LE MEILLEUR DES DEUX MONDES AVEC L'IA ?

Et si les ressources humaines (RH) et les WMS se parlaient enfin grâce à un chaînon manquant ? Celui offert par l'intelligence artificielle. C'est le pari fait par la société Generix, éditrice de Resource Management System (RMS), solution de planification et d'optimisation des ressources en entrepôt ayant déjà fait ses preuves avec ses fonctions de gestion de la main-d'œuvre et de planning des ressources. La société lilloise a ainsi annoncé fin avril qu'elle lançait une nouvelle application SaaS basée sur l'IA. S'intégrant facilement aux systèmes de gestion d'entrepôt (WMS) existants, celle-ci transforme les données d'entrepôt et de RH en plans plus précis et exploitables. L'idée est de contrô-

ler les coûts salariaux, de maximiser l'utilisation des ressources et d'améliorer la visibilité sur la capacité. Un logiciel WMS augmenté grâce à des assistants digitaux, c'est aussi ce sur quoi travaille la société Savoye, fabricant-concepteur de systèmes automatisés et robotisés pour l'intralogistique avec quelques clients ayant accepté de tester la solution à titre de primo-adoptants. « Demain, en adressant le bon prompt à l'assistant, le WMS sera capable de paramétrer directement le process. Par exemple, si une palette est de type euro, dans ce cas-là, c'est telle ou telle opération qu'il faudra faire, alors que si elle est consignée, ce sera une autre action à exécuter », explique Grégory Lecaigard, advanced software product manager chez Savoye, dont la solution Odatio est à la fois un WMS et un TMS.

LA REMONTÉE D'INFORMATIONS AU CLIENT : DÈS L'INTRALOGISTIQUE !

« Depuis environ deux ans, 50 % des nouveaux clients que nous avons gagnés l'ont été grâce à nos solutions en mode SaaS », continue Grégory Lecaigard. Autre phénomène : les consommateurs veulent de plus en plus avoir des informations sur ce qui se passe derrière les portes des entrepôts, alors qu'auparavant ce n'était pas autant le cas. « Les systèmes doivent être de plus en plus interconnectés et l'on constate qu'entre le moment où un client passe une commande sur une plateforme e-commerce et le moment où il est livré, il y a un phénomène d'hy-

« Depuis environ deux ans, 50 % des nouveaux clients que nous avons gagnés l'ont été grâce à nos solutions en mode SaaS. »

Grégory Lecaigard, advanced software product manager chez Savoye



REPÈRES

25 %

L'optimisation des flux de travail par l'IA a permis une augmentation de la productivité de 25 % dans certains entrepôts.

Source : MTKSA

-23,4 %

C'est la baisse des équivalents temps plein en intérim en décembre 2024 dans le secteur du transport et de la logistique, par rapport à décembre 2023.

Source : baromètre Prism'emploi

À SAVOIR

Grâce à des données cohérentes et comparables, l'IA générative peut révéler des tendances et des modèles exploitables, permettant une analyse comparative des itinéraires, des fournisseurs et des entrepôts.

per-tracking, dès l'instant où le produit a quitté l'entrepôt. C'est presque un prérequis de la part des consommateurs », observe l'expert. De leur côté, les e-commerçants veulent plus de sécurité, et pas uniquement sur le plan informatique, même si les DSI sont de plus en plus présents dès la définition des cahiers des charges des installations. Actuellement, beaucoup d'entre eux veulent qu'une preuve soit associée à la préparation, afin de limiter la friendly fraud^(*) ou les pertes. « Le produit est préparé, il passe sur un convoyeur et à un moment donné, il y a une caméra qui prend une photo et la photo est associée au colis », décrit Grégory Lecaigard. Pour les exploitants, l'entrepôt est devenu un vecteur de valorisation additionnelle, où le WMS a aussi son rôle à jouer. Des services à valeur ajoutée comme l'ajout de messages de remerciement, de cartes ou bons cadeaux, de flyers, etc. sont devenus personnalisables. Ces opérations chronophages sont désormais pilotées par les WMS. ■

Emmanuelle Serrano

(*) Fraude à la contestation de paiement ou demande de remboursement abusive

« C'EST L'OFFRE QUI DOIT S'ADAPTER, PAS LES SENIORS »

Tout à la fois directrice France d'Ipsos Strategy3 – les équipes de conseils en stratégie du sondeur – et directrice RSE d'Ipsos France, **Younna Ovazza** nous détaille, chiffres à l'appui, la place prise par la “silver économie”, celle des “seniors”, et comment les marques doivent s'adapter à ce marché.

Propos recueillis par Alexandre Lecouvé
Photo: DR

Quel est le poids de la silver économie actuellement en France ?

Les chiffres dont on dispose dépendent beaucoup des critères retenus. On n'a pas forcément cherché à quantifier la “silver économie” en tant que telle, car c'est difficile à isoler. On regarde plutôt la part de la population concernée, ses revenus et ses comportements de consommation, ce qui permet d'extrapoler certaines tendances. En France, on constate un vieillissement général. À l'échelle nationale, sans même inclure les 75 ans et plus, on compte aujourd'hui plus de 16 millions de personnes entre 55 et 75 ans, soit près d'un quart de la population, une part équivalente à celle des milléniaux.

Et dans cette tranche d'âge, en plus de cette forte représentation, on observe un pouvoir d'achat important. D'après nos chiffres de 2021, les niveaux de vie moyens les plus élevés se situent entre 50 et 64 ans, et entre 65 et 74 ans. Les retraités actuels ont encore un niveau de vie équivalent à celui des actifs de 30 à 39 ans et de 40 à 49 ans, avec un taux de pauvreté plus faible que la moyenne nationale et inférieur à celui observé dans d'autres pays. Ce mélange entre volume et revenu fait de cette population un moteur de la consommation. Cela dit, la définition de la silver économie reste large. Elle ne concerne plus seulement les personnes âgées dépendantes. À partir de 55 ans, les besoins évoluent (santé, logement, mobilité, loisirs) sans que l'on soit encore “senior” au sens classique. Tout dépend de l'âge auquel on considère qu'une personne entre dans cette catégorie, ce qui influence les produits et les services concernés.



Quels sont les principaux enjeux socio-économiques de ce marché aujourd'hui ?

On distingue trois grandes tranches d'âge avec des enjeux et des besoins différents. Entre 55 et 65 ans, ce sont des personnes encore actives, mais qui commencent à rencontrer des soucis de santé. Elles se retrouvent souvent "comprimées", devant soutenir à la fois leurs enfants et leurs parents devenus dépendants. Beaucoup deviennent alors des "salariés aidants", avec des enjeux au sein même des entreprises (aménagement du temps...). Il y a donc un besoin de services adaptés pour les aider dans leur quotidien. Entre 65 et 75 ans, c'est souvent une période plus stable. L'espérance de vie en bonne santé a progressé et cette tranche conserve généralement un bon niveau de revenus. Ils ne sont plus en charge de leurs enfants et ne s'occupent de leurs petits-enfants qu'occasionnellement. C'est parfois ►►

« Les plus de 60 ans composent une génération très active, très présente en ligne, mais aussi très consciente de son impact. »

SON PARCOURS

1996-1998

Youmna Ovazza est assistante marketing chez Unilever.

1998-2007

Elle occupe successivement les postes de directrice de projet chez Added Value, de directrice marketing chez Transmed et de consultante senior chez NetPartnering.

2007-2011

Elle est directrice générale adjointe au sein de l'agence de marketing MRM Worldwide.

2016-2019

Elle fonde Teen-Code, un programme d'éducation au numérique pour les 13-17 ans.

Février 2019

Elle devient vice-présidente d'Ipsos Strategy3.

Depuis juin 2021

Toujours chez Ipsos Strategy3, Youmna Ovazza devient managing partner, à la tête d'équipes de consultants en stratégie marketing, innovation, tendances et prospective d'Ipsos.

Mars 2024

Elle est nommée directrice RSE Ipsos France et intègre le comité de direction.



« Ce n'est pas parce qu'on vieillit qu'on cesse de vouloir être élégant. »

- une seconde jeunesse : activités sportives, voyages, vie associative. Il faut alors adapter les produits et services à leurs envies et à leurs besoins (alimentation fonctionnelle, services à domicile...). Au-delà de 75 ans, les problématiques de santé deviennent plus présentes et l'autonomie décline. Le modèle dominant n'est plus celui des maisons de retraite, mais du maintien à domicile. Cela implique un écosystème élargi avec soins à domicile, aménagement des logements ou résidences avec services partagés.

Comment les entreprises peuvent-elles mieux intégrer les attentes spécifiques des seniors dans leurs offres sans tomber dans des stéréotypes ou une approche trop segmentée ?

Il ne suffit pas d'étiqueter son yaourt "pour seniors" pour qu'il réponde à leurs besoins. L'enjeu est de considérer les seniors comme des consommateurs à part entière, avec des motivations et des freins spécifiques... Pas uniquement liés à leur âge. Par exemple, dans l'alimentation, certaines marques ont conçu des produits adaptés (plus riches en protéines ou en calcium), en jouant sur des codes visuels comme des couleurs plus sobres, sans jamais afficher le mot "senior". La lisibilité est aussi cruciale : une police miniature, ça ne marche pas, alors qu'un emballage plus clair améliore l'expérience sans stigmatiser. À noter que toutes ces catégories se perçoivent avec dix ans de moins.

Cela vaut dans tous les secteurs : le design, les services, où les fonctionnalités doivent répondre aux usages concrets. Dans l'électroménager, cela peut être une réparation plus rapide ; dans l'habillement, davantage de confort sans négliger l'apparence. Ce n'est pas parce qu'on vieillit qu'on cesse de vouloir être élégant, mais le besoin de confort prend plus de place.

Finalement, il s'agit de proposer des produits pensés pour eux, sans les enfermer dans une catégorie. C'est l'offre et le marketing qui doivent s'adapter, pas les consommateurs qui doivent accepter un étiquetage réducteur.

Quelles évolutions majeures observez-vous dans la consommation des plus de 60 ans ces dernières années, notamment en ligne ?

J'ai quelques chiffres. Contrairement aux idées reçues, les taux d'usage d'internet sont très élevés chez les 60-70 ans. En 2022, 96 % des 60-70 ans déclaraient utiliser internet tous les jours. 81 % avaient déjà effectué des achats en ligne et 30 % utilisaient internet pour réserver des voyages. Les réseaux sociaux suivent la même tendance : Facebook

reste largement plébiscité, avec un taux de publication important dans cette tranche d'âge. Bien sûr, ces chiffres chutent après 75 ans, et encore davantage après 85 ans. On observe une vraie bascule autour de ces âges-là. Mais aujourd'hui, à 70 ans, 76 % utilisent encore internet. Ce n'est donc plus tellement un frein. En revanche, ce qui peut poser problème, c'est quand le numérique devient un passage obligé, notamment pour des démarches administratives. Le besoin de maintenir un contact humain reste fort. Pouvoir parler à un conseiller, éviter les interfaces automatisées trop complexes, ça peut vraiment faire la différence.

Une autre évolution notable, c'est leur rapport à la consommation responsable. Ce sont souvent les plus de 60 ans qui adoptent les comportements les plus vertueux : consommation locale, bio, produits de saison, circuits courts, moins de produits transformés... Ils cuisinent davantage, achètent plus de made in France, et sont souvent très engagés dans des réseaux associatifs. Ils n'en parlent pas toujours, mais leurs choix sont souvent plus alignés avec les principes du développement durable. Finalement, ils composent une génération très présente en ligne, très consciente de son impact... Sans pour autant le clamer haut et fort.

Pour les marques, en quoi les seniors représentent-ils une opportunité économique, et quels sont les freins qui limitent encore leur intégration ?

Les plus de 60 ans ont du pouvoir d'achat, des besoins spécifiques, et parfois aussi un entourage (enfants, proches aidants) qui influence leurs choix. Mais au-delà de l'opportunité, il y a aussi une forme de responsabilité. Les marques peuvent éviter que certaines populations ne soient exclues des services ou des innovations, notamment à cause de l'isolement ou de la fracture numérique (qui certes diminue, mais reste réelle à partir d'un certain âge). Cela dit, pour qu'une démarche soit vraiment efficace, elle doit être cohérente avec l'activité de l'entreprise. Si vous êtes dans l'assurance, l'habillement ou les services à la personne, vous n'allez pas répondre aux mêmes besoins. C'est là qu'une vraie démarche RSE peut prendre sens si elle s'inscrit naturellement dans le cœur de métier. Offrir des services plus accessibles, créer des partenariats utiles ou soutenir des causes proches de ses clients, c'est à la fois pertinent socialement et stratégiquement économique.

Un bon exemple dans un autre domaine : Renault a mis en place une offre de mobilité solidaire pour des demandeurs d'emploi (NDLR : *CareMakers*). C'est à la fois utile socialement et cohérent avec son métier. Ce genre d'initiatives fonctionne parce qu'elles sont autant alignées avec le business que les valeurs. Enfin, pour vraiment bien faire, il faut aussi intégrer les publics concernés dès la conception. On parle souvent de "co-construction", parfois à tort, mais au fond c'est du bon sens : consulter, tester, ajuster, dès les premières étapes, pour créer des produits qui correspondent vraiment aux attentes. ■

La MATINALE

LE MÉDIA DU RETAIL CONNECTÉ

Ecommerce

Anticipez les tendances e-commerce de demain avec la Matinale Ecommerce !



Êtes-vous prêt pour les prochains défis ?

Découvrez nos 3 lignes directrices



Performance



Durabilité



Résilience



Prenez votre place dès maintenant

Inventive Supply Chain : réinventez vos flux pour répondre aux nouveaux enjeux du retail

INTERNATIONAL LA RÉDACTION D'ECOMMERCE MAGAZINE VOUS PRÉSENTE
UNE SÉLECTION D'ARTICLES REPÉRÉS DANS DIFFÉRENTES PUBLICATIONS ÉTRANGÈRES.

DISCOUNT

À BERLIN, LIDL CHANGE DE PEAU

Le géant du discount Lidl et Galeria, département store à Berlin, ont noué un partenariat surprenant. Deux supermarchés flambant neufs ont ouvert leurs portes au sein des établissements de Galeria fin 2024. Les Berlinoises ont pu découvrir ces espaces dans les grands magasins de Kurfürstendamm et d'Hermannplatz. Pour s'intégrer à ces lieux prestigieux, Lidl a opté pour une ambiance soignée : panneaux en bois, design moderne et plus de produits frais.

Source: Retail Detail



HABILLEMENT BIRKENSTOCK OUVRE DE NOUVEAUX MAGASINS À LONDRES



Birkenstock renforce sa présence à Londres avec l'ouverture de deux nouveaux magasins en 2025, après une hausse de 42% de son bénéfice opérationnel. Cette expansion soutient sa stratégie de vente directe aux consommateurs, avec un magasin permanent et un pop-up. « Birkenstock UK a connu une croissance significative de son chiffre d'affaires dans un environnement économique difficile, soulignant la solidité de sa marque et de son modèle économique », a déclaré le conseil d'administration dans un communiqué.

Source: retailgazette.co.uk

RESTAURATION RAPIDE

CHICK-FIL-A ROBOTISE SA FABRICATION DE LIMONADE

La chaîne de fast-food Chick-fil-A, basée à Atlanta, a réduit de près de 10 000 heures le travail quotidien dans ses restaurants grâce à l'automatisation de l'extraction du jus de citron, utilisé dans ses boissons les plus

populaires : les limonades. Ces robots presentent jusqu'à 725 000 kg de citrons, avant d'expédier le jus extrait vers les restaurants Chick-fil-A à travers tout le pays.

Source: Fox Business



GRANDE DISTRIBUTION 9 MAGASINS COSTCO AUX USA EN 2025

Costco Wholesale est en forme et viserait à s'étendre. Ainsi, la troisième chaîne de supermarchés des États-Unis veut ouvrir neuf nouveaux magasins, dont deux en Californie, deux au Texas, un dans le Michigan et un dans le Massachusetts. Le septième est attendu en Floride. Les chiffres poussent à l'optimisme puisque l'e-commerce booste l'activité du distributeur avec près d'un million de livraisons trimestrielles via Costco Logistics, tandis que la croissance sur cinq ans est sept fois supérieure à celle de Walmart.

Sources : Supermarket news



LUXE

CASA LOEWE OUVRE UN MÉGASTORE À SHANGHAI

Une maison de mode espagnole Loewe a ouvert son mégastore Casa Loewe à Shanghai, son plus grand flagship en Asie.

Situé dans le district de Jing'an, le magasin possède une façade présentant des "ondes dynamiques réfléchissantes" qui s'étendent à l'intérieur. Une collection d'œuvres d'art soigneusement sélectionnées est également exposée.

Source: fashionnetwork.com



MODE

DOLCE & GABBANA LANCE SON CONCEPT STORE À LONDRES

Dolce & Gabbana a ouvert son tout premier magasin combinant accessoires et beauté, marquant un concept inédit pour le créateur. La boutique est située à Covent Garden, un quartier de Londres qui a la réputation d'être un centre de commerce de luxe. Cette initiative fait suite au succès du pop-up de D&G dans le même quartier en 2022. Elle s'inscrit dans la dynamique d'autres marques (Chanel Beauty, Tom Ford Beauty) qui investissent aussi dans cette zone.

Source: [TheStandard](https://TheStandard.com)

DISTRIBUTION

LES CENTRES COMMERCIAUX SIAM PIWAT OPTIMISENT LEUR EXPÉRIENCE CLIENT

Le groupe thaïlandais Siam Piwat, propriétaire de plusieurs centres commerciaux de luxe à Bangkok, transforme ces dernières années ses galeries en espaces hybrides où les clients croisent à la fois commerces, œuvres d'art et installations dédiées au divertissement. L'enseigne espère ainsi améliorer sa fréquentation et l'expérience client en ouvrant salons de luxe, conciergerie IA et outils numériques, tout en organisant des événements et des showcases de stars.

Source: [Siam Piwat](https://SiamPiwat.com)

MODE

SANTONI MET À L'HONNEUR LA CULTURE LOCALE

La marque italienne de chaussures haut de gamme Santoni, née dans la région des Marches, et plus précisément à Corridonia, dévoile un nouveau concept retail. Conçu par Patricia Urquiola, ce design renouvelé a été pensé pour ses boutiques de Milan et de New York. Chaque espace intègre des éléments de style uniques inspirés de la culture locale, comme des sols en terrazzo à Milan et des motifs Art Déco à New York.

Source: wwd.com

GRANDE DISTRIBUTION

WALMART S'ASSOCIE À HELIOS POUR LA PRÉVISION DES PRIX BASÉE SUR L'IA

Walmart s'associe à Helios pour utiliser l'IA afin de prévoir les prix et la disponibilité des matières premières agricoles, dans le but de mieux évaluer les risques climatiques et d'améliorer l'approvisionnement durable. Helios, qui a remporté le concours Open Call de start-up de Walmart, propose des fonctionnalités telles que des prévisions météorologiques et des données historiques.

Source: chainstoreage.com

JOUETS

BARBIE VISE À PROMOUVOIR LES DESIGNERS NOIRS

La poupée Barbie de Mattel s'est associée au Black in Fashion Council pour célébrer le Mois de l'histoire des Noirs en soutenant les designers émergents. Cette collaboration vise à remédier à la sous-représentation des designers noirs dans l'industrie de la mode, qui n'atteint que 7,3 % malgré leur influence culturelle majeure. Mattel a également lancé une nouvelle Barbie noire, conçue par Kitty Black Perkins, qui avait déjà créé la première Barbie noire il y a 45 ans. En 1970, la Black Barbie avait marqué l'industrie du jouet.

Source: wwd.com



LA COMBATTANTE

Les ressources humaines et l'expérience client ont guidé les premiers pas professionnels de Meleyne Rabot. Après une enfance et des études grenobloises en management, elle fait un stage chez Michael Page. Mais le volet commercial de son métier ne l'enthousiasme pas. Elle bifurque vers Accenture. La jeune consultante, fraîchement diplômée, y reste quatre ans. «*Ma première mission pour le groupe Caisse d'Épargne a consisté à réorganiser les flux téléphoniques pour mutualiser les appels. En somme, les débuts de la VoIP (voix sur IP) et du BPO (business process outsourcing)*», résume-t-elle.

APRÈS LE CONSEIL, LA RÉALITÉ DE L'ENTREPRISE

Néanmoins, elle quitte le conseil pour rejoindre Poweo au poste d'outsourcing manager en avril 2009. C'est un ex-consultant qui lui met le pied à l'étrier : Jean-Denis Mariani, alors directeur de la relation client de l'entreprise. C'est le plein essor des opérateurs alternatifs d'électricité et de gaz dans le sillage de l'ouverture à la concurrence. «*J'ai rejoint les équipes de la direction de la relation client pour ouvrir un centre de contact externalisé avec des plateaux en France et au Maroc.*» Au bout de deux ans, Virgin Mobile France la recrute comme customer services process manager. Encore un moment clé car ce sont les prémices des opérateurs de ré-

Meleyne Rabot est la directrice générale de Too Good To Go France, application d'antigaspiillage alimentaire. Le 20 mars, elle a été élue "Femme du Digital" 2025.

Une récompense qui met en relief le parcours exemplaire de cette quadragénaire pleine d'énergie et passionnée d'économie circulaire.

seaux mobiles virtuels (MVNO). Chez Virgin Mobile France, elle croise Rachid Hammouda, actuellement directeur stratégie IA, data et digital de FDJ United. «*C'est une manager brillante et douée d'une grande honnêteté intellectuelle. Aujourd'hui, elle est à la bonne place pour exprimer son sens aigu du business et de la stratégie d'entreprise*», juge Rachid Hammouda.

Chez Virgin Mobile France, elle dirige une équipe de cinq personnes «*chargées des process et de la formation pour les centres d'appels de la marque Virgin Mobile*», ajoute-t-elle. Quand elle quitte la société, c'est à nouveau Jean-Denis Mariani, devenu entretemps patron du digital de Smartbox, qui vient la chercher pour qu'elle imprime sa patte énergique à la direction de l'expérience client en février 2013. Ce poste lui permet d'intégrer le comité de direction. Le groupe Smartbox est alors en pleine réorganisation. Il rapatrie une grande partie de ses fonctions support en Irlande. Meleyne Rabot y participe. Elle est censée prendre un poste à Dublin, mais l'envie n'est pas là. «*Je venais de me marier. Nous avions le projet avec mon mari de fonder*

une famille et l'expatriation aurait complexifié tout cela. Nous avons donc décidé de rester à Paris», dit-elle.

VERS PLUS DE RESPONSABILITÉS ET UN PÉRIMÈTRE ÉLARGI

Gros changement pour Meleyne Rabot qui, jusqu'ici avait été "chassée" pas son réseau professionnel proche : elle sort son CV et s'emploie à postuler. À l'automne 2015, sa route croise celle de Gilles Raison, dont elle dit «*qu'il a été et reste son mentor*». Aujourd'hui, ce dernier est le CEO du Petit Ballon, pionnier français dans le secteur des abonnements de vin en ligne. Mais de juin 2015 à novembre 2019, il est à la tête de Just Eat France, filiale du groupe britannique spécialisé dans la livraison de repas. C'est lui qui l'embauche en octobre 2015 au poste de directrice des opérations de l'ex-Allo Resto, déjà sous pavillon britannique quand elle rejoint ses rangs. «*C'était la première fois que j'évoluais dans un groupe vraiment international.*» Sa vie familiale évolue avec l'arrivée de ses deux fils, de 8 et 5 ans et demi. Quand elle revient après son premier congé maternité, le groupe a changé. «*Toutes les fonctions de gestion de la relation client avaient été centralisées. Mon poste de directrice des opérations France n'existait plus vraiment.*» Gilles Raison lui propose un autre poste : celui de directrice des projets stratégiques. «*J'ai commencé à gérer des projets qui touchaient à la direction commerciale, à regarder de plus près les comptes de l'entreprise. Puis, j'ai orchestré le lancement des livraisons chez Just Eat*», décrit-elle. «*Dans toutes les décisions que je devais prendre, c'était celle qui avait la plus grande*

Je suis une fan d'économie circulaire. De manière générale, je n'achète quasiment rien de neuf.



clairvoyance. Elle voyait toujours des axes que les autres ne voyaient pas », se remémore Gilles Raison. La suite le conforte dans son jugement. À une vision stratégique pertinente, elle allie une bonne compréhension des conséquences opérationnelles des arbitrages. Elle lui succède à la tête de Just Eat France et surmonte les turbulences de la crise Covid et du boom des livraisons de repas. Mais après le rachat par le groupe d'investissement néerlandais Prosus, le pilotage très financier de la société ne répond pas à ses attentes. Trois plans stratégiques plus tard, elle tourne la page et monte à bord de Trainline en août 2022 pour 8 mois en tant que directrice générale France. Elle enchaîne sur une formation à l'Insead en global management.

LE POSTE DE LA MATURITÉ

Elle achève son cursus le jour où elle signe avec Too Good To Go pour en devenir la directrice générale France en août 2023. À la satisfaction de nombre de ses collaborateurs, dont Diane Bonhomme qui occupe les fonctions de directrice grands comptes Europe du Sud chez Too Good To Go. La manager travaille en collaboration avec Meleyne Rabot mais ne lui reporte pas. « *Elle sait embarquer ses équipes dans une dynamique positive. Elle apporte son sens de l'humour et une petite touche de légèreté, même face à des situations très complexes* », affirme Diane Bonhomme. Le poste qu'elle occupe coche toutes les cases pour Meleyne Rabot : la food delivery, la gestion d'une filiale d'une multinationale, une entreprise à impact, le mana-

gement des équipes commerciales, etc. Les applications Vinted et Leboncoin n'ont pas de secrets pour elle. « *Je suis une fan d'économie circulaire. De manière générale, je n'achète quasiment rien de neuf et je suis engagée dans un recyclage permanent* », conclut-elle.

Emmanuelle Serrano
Photo: Too Good To Go

Parcours

2005 Consultante CRM chez Accenture.

2017 Nommée directrice France des projets stratégiques et livraison de Just Eat Takeaway.com.

2020 Nommée directrice générale de Just Eat France.

2023 Prend la tête de Too Good To Go France.



Marc Levy et Alexandre Shamloo, Associé Concurrence et collaborateur Concurrence - Reed Smith

ACCESSIBILITÉ ET E-COMMERCE : PLUS QUE QUELQUES MOIS POUR AGIR

Comme de nombreux États membres de l'Union européenne, la France a transposé la directive européenne sur l'accessibilité dans son droit national. L'objectif est clairement de garantir un accès équitable aux services et produits pour les personnes en situation de handicap.

Le droit français introduit un véritable levier d'application : le risque de sanctions financières.

accessibles aux personnes en situation de handicap. Ils devront aussi fournir des informations claires sur le fonctionnement des services et garantir l'accessibilité des produits nécessaires à leur utilisation. Sans oublier l'assurance d'accessibilité des sites web et autres applications mobiles. Enfin, les

e-commerçants auront l'obligation de publier une déclaration d'accessibilité attestant de leur conformité et de respecter des exigences spécifiques pour les transactions en ligne. En particulier, il faut relever la nécessité de mettre en conformité les interfaces et contenus web des services d'e-

Jusqu'à présent, seules les administrations publiques et les entreprises qui génèrent plus de 250 millions d'euros de chiffre d'affaires en France étaient concernées par des obligations d'accessibilité. Ces entreprises n'avaient pour obligation que de publier une déclaration d'accessibilité, sans encourir de sanction en cas de non-conformité. Cela emportait toutefois la nécessité d'auditer l'accessibilité de leurs services en ligne. La plupart de ces entreprises ont d'ailleurs publié des mentions sur leurs sites, en général en bas de page. On peut donc s'attendre à ce qu'elles soient les mieux préparées. La directive européenne sur l'accessibilité vient désormais étendre l'application des mesures d'accessibilité à de nombreux nouveaux acteurs, dont l'e-commerce. Elle vise ainsi les fabricants, distributeurs, et importateurs de produits tels que les ordinateurs, tablettes, smartphones, distributeurs automatiques de billets, bornes de vente de billets, box Internet ou TV, et liseuses électroniques. Sont également concernés les fournisseurs de services de communication électronique et audiovisuelle, de transport de passagers, de services bancaires, de commerce électronique et de livres numériques.

LES MESURES À METTRE EN PLACE

Les acteurs de l'e-commerce devront respecter plusieurs obligations, notamment celles de concevoir des services

commerce, ce qui aura un impact direct sur l'expérience utilisateur. En pratique, les mesures à prendre sont très diverses. Les entreprises pourront notamment se référer aux normes européennes adoptées en la matière. Par exemple, le contenu non textuel des pages devra inclure un nom qui décrit son objectif, de sorte qu'il puisse être compris au moyen d'autres sens. Si ce type de contenu est purement décoratif, il pourra être ignoré par les technologies d'assistance. Des alternatives aux contenus textuels devront également être mises en œuvre (gros caractères, braille, text-to-speech, symboles, etc.).

ENTRÉE EN VIGUEUR

Dès le 28 juin 2025, ces exigences d'accessibilité prendront effet avec quelques exceptions seulement. Par exemple concernant certains produits mis sur le marché avant le 28 juin 2025, ou des contenus de sites web non modifiés à compter de cette date, s'ils sont considérés comme des "archives". Point clé, aux côtés de six autorités de régulation françaises, la DGCCRF sera chargée des enquêtes et pourra prononcer des amendes allant jusqu'à 7 500 euros par infraction. Surtout, il pourra être enjoint aux entreprises de se mettre en conformité, sous astreinte pouvant atteindre 3 000 euros par jour, plafonnée à 300 000 euros. Il est probable que la DGCCRF exploite les signalements déposés sur sa plateforme SignalConso. ■

ABONNEZ-VOUS!

AU MÉDIA DE
L'E-COMMERCE
& DU RETAIL
CONNECTÉ

Rencontre avec Bertrand Swiderski,
chief sustainability officer de

CARREFOUR

ENQUÊTE

**NRF 2025 :
À NEW YORK,
LE RETAIL RÉSISTE**



Toute l'expertise B2B
avec nos abonnements !

* Le magazine en version
Digital & Print (4 numéros / an).

* Un accès à nos contenus
premium pour enrichir votre
expertise : enquêtes, dossiers
spéciaux, émissions, ateliers
pratiques...

* L'inscription à nos
newsletters, rédigées par
nos experts.

* Une navigation sans limite
à notre site
[Ecommercemag.fr](https://ecommercemag.fr) et à
toutes les archives
numériques du magazine.

* Des invitations exclusives
à nos événements
professionnels.

<https://boutique.netmedia.group>

Je m'abonne à :

- 1 an Print & Digital paiement annuel - 1er mois offert : 130€
- 1 an Print & Digital paiement annuel mensualisé : 140€
- 2 ans Print & Digital paiement annuel - 10% de réduction : 252€

Je joins mon règlement par :

- Chèque bancaire ou postal à l'ordre d'Editialis
- Virement ou mandat à réception de facture
(Cachet de l'établissement obligatoire)
IBAN Crédit Industriel et Commercial : FR76 3006 6109 3300 0102 8130 160
- Carte bancaire : RDV sur notre boutique en ligne :
<https://boutique.netmedia.group>

A compléter entièrement et à renvoyer à :

**Service Abonnement E-commerce c/o opper
services - CS60003 - 31242 - L'Union CEDEX**

Nom :

Prénom :

Fonction :

Société :

Adresse :

.....

Code postal :

Ville :

Pays :

Téléphone :

Signature :



19 kg

Chaque seconde en France, 19 kg de textiles sont jetés et, sur les 600 000 tonnes mises au rebut chaque année, seuls 25 % sont collectés pour être recyclés ou réutilisés. Le reste ? Il est incinéré, enfoui ou exporté vers des pays où l'impact environnemental devient incontrôlable.

Source: Plaxtil et Essaimons

1-5 %

En 2025, un peu moins de la moitié des entreprises (44 %) ont désormais une ligne budgétaire dédiée à la décarbonation, alors que ce chiffre n'était que de 38 % en 2023. Mais ces investissements ne représentent qu'entre 1 et 5 % du budget global pour la majorité des entreprises donneuses d'ordre.

Source: Sightness et PwC France et Maghreb



27 millions

Snapchat transforme désormais son audience en acheteurs. La force de frappe de Snapchat Shopping repose notamment sur son large réseau composé de 432 millions d'utilisateurs actifs quotidiens dans le monde, dont 27 millions en France.

Source: rapport d'eMarketer de 2024



+ 34,74 %

La carte-cadeau est appréciée des ménages français. Le marché a en effet continué de progresser durant les soldes d'hiver 2025, avec une croissance particulièrement marquée en magasin (+ 34,74 %), confirmant l'intérêt des consommateurs pour les achats physiques. La répartition de la carte-cadeau est majoritairement portée par deux secteurs principaux, mais "Maison & Jardin" s'installe à la place de "Sport & Loisirs" sur la troisième marche du podium.

+ 22 %

Dans un contexte de vigilance budgétaire, les Français se tournent vers des secteurs qui proposent de bonnes affaires et permettent d'augmenter leur pouvoir d'achat. Les marketplaces (+ 22 %), la fast fashion (+ 20 %), les sites de ventes privées (+ 18 %) et la mode de seconde main (+ 17 %) bénéficient de cette tendance, tout comme le discount non alimentaire (+ 8 %).

Source: 4^e baromètre digital & payments de BPCE L'Observatoire

53 %

En Europe, une majorité d'Allemands (57 %), de Français (53 %), de Britanniques (45 %) et de Suédois (42 %) anticipent un ralentissement économique en 2025 dans leur pays voire une récession dans les 12 mois à venir.

Source: 11^e édition du rapport "The Future 100" de VML



7,4 milliards

Le marché du développement mobile a connu une croissance spectaculaire ces dernières années, porté par l'explosion des smartphones. Le nombre d'utilisateurs de smartphones atteindra 7,4 milliards d'ici 2025, contre 3,7 milliards en 2016.

Source: Statista



Selon la quatrième édition du baromètre digital & payments de BPCE L'Observatoire, la consommation des Français en 2024 s'inscrit en légère hausse grâce au e-commerce où les dépenses réglées par carte bancaire ont progressé de 7,4 %, contre seulement + 1,7 % en magasins physiques.

Source: 4^e baromètre digital & payments de BPCE L'Observatoire

91 900 €

La France a renforcé son cadre légal concernant la collecte de la TVA dans le dropshipping. Cette obligation s'applique dès que l'activité de dropshipping dépasse le seuil de la franchise en base de TVA, fixé à 91 900 € pour les activités de vente de marchandises, et à 35 200 € pour les prestations de services.

Source: moneyradar.org

VOUS L'AVEZ LUI ?

Vous avez même incliné la tête.

Contactez-nous en
scannant ce QR code



Vos futurs clients aussi !

La prochaine fois, communiquez dans

LE MÉDIA DU RETAIL CONNECTÉ
Ecommerce



colissimo

“

FIER DE CÉLÉBRER LES 30 ANS DU E-COMMERCE AVEC COLISSIMO ”



Véritable révolution dans les habitudes de consommation, l'e-commerce souffle en 2025 ses 30 bougies. Colissimo accompagne Veepee depuis sa création. Ensemble, nous n'avons cessé d'innover pour développer une livraison toujours plus sûre, plus rapide et plus responsable.

Loukoulouc

Mascotte de

Veepee 



LA POSTE
SOLUTIONS
BUSINESS